



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

***TEMA: “GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL  
COLEGIO FISCAL VALDIVIA, DE LA PENÍNSULA DE SANTA  
ELENA, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2010-2011”***

**Tesis de Grado previa a la obtención del Título de  
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.**

**AUTOR:**

**FÉLIX JAVIER ROSALES BORBOR**

**DIRECTOR:**

**Mgs. Gonzalo Fernando Morales Larreátegui.**

**CENTRO UNIVERSITARIO SANTUARIO DE OLÓN**

**2012**

# CERTIFICACIÓN

Loja, enero de 2012

**Mgs.**

**Gonzalo Fernando Morales Larreátegui**

**DIRECTOR DE TESIS**

## **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs. Gonzalo F. Morales Larreátegui.

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

**f.....**

**Nombre: Félix Javier Rosales Borbor**

**CI. 0915478036**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Félix Javier Rosales Borbor, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

**f.....**

**Nombre: Félix Javier Rosales Borbor**

**CI. 0915478036**

Loja, enero de 2012

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme editar y plasmar este modesto legajo de conocimientos, cuyo propósito es el de mejorar los aspectos educativos de la institución investigada, en beneficio de nuestros jóvenes estudiantes, presente y futuro de la sociedad.

A los directivos, docentes, estudiantes, personal de servicios y padres de familia del colegio fiscal mixto “Valdivia”, por la total apertura y facilidad para el desarrollo de las actividades planteadas dentro del proceso de investigación.

Así, mismo quiero dejar constancia de agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarnos la oportunidad a los diversos profesionales del país, de seguir perfeccionando y actualizando conocimientos, y a cada uno de los tutores, que a lo largo de éste proceso formativo, nos han brindado sus conocimientos y asesoría oportuna.

De manera especial mi gratitud a Mgs. Gonzalo Fernando Morales Larreátegui, Tutor de tesis, quién con paciencia y sabiduría, colaboró para llevar a feliz término éste presente trabajo.

**Félix Javier Rosales Borbor**

**Autor**

## **DEDICATORIA**

Dedico éste pequeño aporte de investigación a una persona muy especial, a mi madre pilar fundamental de mi formación, a mi esposa e hijos que siempre supieron tener paciencia y voluntad para de una manera muy sutil apoyarme y tener predisposición de comprensión por la limitación de mi tiempo para con ellos.

**Félix Javier Rosales Borbor**

**Autor**

## **ACTA DE COMPROMISO.**

En la comuna Valdivia, perteneciente a la parroquia Manglaralto, provincia de Santa Elena, a los 22 días del mes de diciembre del 2010, convienen celebrar la siguiente **acta compromiso** entre Lcda. Gloria Salinas Aquino, en su calidad de representante legal como rectora del colegio fiscal “**Valdivia**”, y por otra parte el Ing. Félix Javier Rosales Borbor maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja.

En virtud de tal acuerdo la administración de la institución educativa se compromete en todo momento a colaborar, apoyar y brindar información necesaria, así como las facilidades para la realización de encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, previo al desarrollo del tema de investigación “**Gestión del Liderazgo y Valores en el Colegio Fiscal Valdivia, de la Península de Santa Elena, durante el período lectivo 2010-2011**”, por parte del maestrante en forma objetiva, responsable y ética, sin perjuicio a los intereses de la entidad en general.

Para constancia de lo anteriormente señalado, firman las partes involucradas.

---

**Lcda. Gloria Salinas Aquino.**  
Rectora

---

**Félix Javier Rosales Borbor.**  
Maestrante UTPL

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| PORTADA  | I             |
| CERTIFICACIÓN  | II            |
| AUTORÍA  | III           |
| CESIÓN DE DERECHOS                                   | IV            |
| AGRADECIMIENTO                                       | V             |
| DEDICATORIA  | VI            |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS                                 | VIII          |
| ÍNDICE DE TABLAS                                     | XI            |
| RESUMEN  | XII           |
| 1. INTRODUCCIÓN                                      | 1             |
| 2. MARCO TEÓRICO                                     | 5             |
| 2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA                            | 5             |
| 2.1.1 Concepto                                       | 5             |
| 2.1.2. Importancia                                   | 9             |
| 2.1.3. Tipos   | 12            |
| 2.1.3.1 Gestión del conocimiento.                    | 14            |
| 2.1.3.2 Gestión de la calidad.                       | 15            |
| 2.1.3.3 Gestión del talento humano por competencias. | 16            |
| 2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL                           | 16            |
| 2.2.1 Concepto.                                      | 16            |
| 2.2.2. Tipos o estilos de liderazgo.                 | 22            |
| 2.2.3. Características o cualidades del líder        | 24            |
| 2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER             | 28            |
| 2.4. VALORES Y LA EDUCACIÓN.                         | 30            |
| 3.METODOLOGÍA  | 39            |
| 3.1 PARTICIPANTES                                    | 39            |
| 3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS                        | 43            |
|  | viii          |

|   |    |
|---|----|
| 3.3 MÉTODOS Y PROCEDIMIENTO   | 45 |
| 4. RESULTADOS   | 48 |
| 4.1. DIAGNÓSTICO.   | 48 |
| 4.1.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES. | 48 |
| 4.1.1.1. El manual de organización.   | 48 |
| 4.1.1.2. El código de ética.  | 52 |
| 4.1.1.3. El plan estratégico.   | 54 |
| 4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).   | 55 |
| 4.1.1.5. Proyecto educativo institucional.  | 57 |
| 4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.   | 60 |
| 4.1.2. La estructura organizativa del colegio fiscal “Valdivia”.                                      | 61 |
| 4.1.2.1. Misión y visión.   | 61 |
| 4.1.2.2. El organigrama.  | 63 |
| 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.   | 65 |
| 4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.  | 67 |
| 4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.   | 67 |
| 4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores.  | 69 |
| 4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.   | 70 |
| 4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.   | 71 |
| 4.1.3. Análisis FODA.   | 72 |
| 4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.  | 72 |
| 4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.  | 73 |
| 4.1.3.3. Matriz FODA.   | 74 |
| 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS  | 75 |
| 4.2.1. De los Directivos:   | 75 |
| 4.2.2. De la encuesta a docentes.   | 83 |
| 4.2.3. De los estudiantes.  | 86 |
| 4.2.4 De los padres de familia.   | 88 |
| 4.2.5. De la entrevista a los directivos  | 90 |

|  |     |
|--|-----|
| 5. DISCUSIÓN                                 | 92  |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES. | 98  |
| 6.1. CONCLUSIONES.                           | 98  |
| 6.2. RECOMENDACIONES                         | 99  |
| 7. PROPUESTA DE MEJORA.                      | 100 |
| 7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.                 | 100 |
| 7.2. JUSTIFICACIÓN                           | 100 |
| 7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.              | 101 |
| 7.4. ACTIVIDADES.                            | 102 |
| 7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.      | 103 |
| 7.6. POBLACIÓN OBJETIVO.                     | 103 |
| 7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.         | 104 |
| 7.8. PRESUPUESTO.                            | 104 |
| 7.9. CRONOGRAMA.                             | 105 |
| 7.9.1. DETALLE DE TEMAS DE CAPACITACIÓN.     | 105 |
| 8. BIBLIOGRAFÍA.                             | 108 |
| 9. APÉNDICES.                                | 112 |

## ÍNDICE DE TABLAS.

|   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| TABLA NRO. 1. POBLACIÓN DOCENTE POR EDAD  | 40            |
| TABLA NRO. 2. POBLACIÓN DOCENTES POR SEXO.  | 40            |
| TABLA NRO. 3. TÍTULO ACADÉMICO.   | 41            |
| TABLA NRO. 4. POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO  | 41            |
| TABLA NRO. 5. ALUMNOS POR AÑO BÁSICO Y BACHILLERATO                                       | 42            |
| TABLA NRO. 6. DISTRIBUCIÓN ALUMNOS POR PARALELOS.   | 58            |
| TABLA NRO. 7. FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL COLEGIO               | 75            |
| TABLA NRO. 8. ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.    | 76            |
| TABLA NRO. 9. LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS          | 76            |
| TABLA NRO. 10. EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.                   | 77            |
| TABLA NRO. 11. DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS               | 78            |
| TABLA NRO. 12. ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO.                           | 78            |
| TABLA NRO. 13. HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.    | 79            |
| TABLA NRO. 14. PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.  | 80            |
| TABLA NRO. 15. ORGANISMOS EN LA INSTITUCIÓN   | 80            |
| TABLA NRO. 16. ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES. | 81            |
| TABLA NRO. 17. LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES                                | 82            |
| TABLA NRO. 18. LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.                           | 82            |
| TABLA NRO. 19. MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.                                       | 83            |
| TABLA NRO. 20. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES.                                      | 84            |
| TABLA NRO. 21. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.                                   | 86            |
| TABLA NRO. 22. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.                             | 88            |
| TABLA NRO. 23. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.  | 106           |
| TABLA NRO. 24. EL VALOR DE SER MAESTRO.   | 106           |
| TABLA NRO. 25. LA FAMILIA, CIMIENTO DE LA EDUCACIÓN Y VALORES DENTRO DE LA SOCIEDAD.      | 107           |

## RESUMEN

El trabajo que usted tiene en sus manos es el resultado de una investigación que lleva por título; “Gestión del liderazgo y valores en el colegio fiscal Valdivia, de la Península de Santa Elena, durante el período lectivo 2010-2011”.

Para la realización del presente material investigativo se ha escogido al colegio fiscal mixto “Valdivia”, ubicado a cincuenta kilómetros del cantón Santa Elena. El mismo que cuenta con una población estudiantil de 816 alumnos. Para este trabajo se tomó como muestra a 6 directivos, 20 docentes desde el octavo año de educación básica hasta el tercero de bachillerato, 15 padres de familia y 20 estudiantes de tercero bachillerato de las diferentes especialidades. Los métodos de investigación aplicados fueron el descriptivo, sintético, analítico, y bibliográfico. Una vez realizado el diagnóstico se procedió a la tabulación de los datos y posteriormente a la obtención de los resultados.

La institución educativa, presenta diversos problemas, como el escaso liderazgo y gestión de los docentes y ciertos directivos, pero sobremanera la poca importancia a los valores, como eje fundamental en la formación de un futuro profesional, ya que no fomentan los mismos y en muchos casos ni con el ejemplo. Cuenta con un prestigio logrado a lo largo de sus 33 años, pero las últimas generaciones muestran carencia de ética, asumida en mayor grado al contacto con diversas culturas dada el potencial turístico de la zona.

Luego de conocer los resultados del diagnóstico, se presenta una propuesta de mejora, consistente en fomentar los valores éticos en el colegio fiscal mixto “Valdivia”, mediante la creación de talleres de capacitación que involucre a la comunidad Valdiviana y a su entorno.

# 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día el tema de los valores tiene una gran vigencia. Mucho se habla de la necesidad de que existan valores en la familia, en la escuela, en la sociedad. Iniciativas sobre valores se han dado en cada una de ellas, sin embargo, se reconoce la manifestación de conductas carentes de ellos en todos los ámbitos.

Los centros educativos son instituciones multifuncionales, cuya misión prioritaria es educar e instruir al alumnado, teniendo en cuenta los objetivos que les han sido asignados por el marco legal que los define. Por ello es necesario que proporcionen a los estudiantes estímulos que les ayuden a crecer física, social, intelectual, pero sobre todo espiritual y éticamente, como bases de su formación profesional. Razón para que en los últimos años se note un creciente cambio de las prácticas organizativas y directivas rígidas y uniformes a un tipo de organización más flexible y diversificada, que responda a las exigencias actuales del mundo moderno cambiante. Toda educación se plantea finalidades y aunque varíen de un modelo a otro, siempre se propone lo mejor y más alto para el educando. Por lo tanto los valores deben ir inexcusablemente unidos al liderazgo y a la gestión.

Como afirma Delors (citado en Chavarría Olarte, Marcela 2007:23), “para cumplir el conjunto de las misiones que le son propias, la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona en cierto sentido, los pilares del conocimiento: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser”, principios enmarcados por la Unesco. Brunner, José Joaquín (2001:203-211), señala que “Hoy estamos a las puertas de una nueva revolución educacional. Tanto el contexto en que opera la escuela, como los propios fines de la educación, están siendo transformados drástica y rápidamente por fuerzas materiales e intelectuales que se hallan fuera del

control de la comunidad educacional y cuyos efectos sobre ésta serán inevitables.”

Sobre los valores en la educación, Chavarría (2007: 67-69) manifiesta que para los educadores, sean docentes o padres de familia, los valores un tema insoslayable, pugnar por la educación en valores es la esencia de la acción educativa, pues son los valores el contenido de la educación. Esta tarea es interminable, siempre se aspira a llegar a más. Todas las influencias educativas (familia, escuela, padres, docentes) deben tratar de conseguir el perfeccionamiento integral del ser humano, es decir, su mejora, madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades.

La investigación se realizó en el colegio mixto fiscal “Valdivia”, fundado en 1978 como colegio fiscal técnico agropecuario “Valdivia”, se encuentra ubicado en la Comuna Valdivia de la Parroquia Manglaralto en el Cantón Santa Elena provincia de Santa Elena, en la actualidad cuenta con las especializaciones de Qui-Bio, Contabilidad y Administración. Su creación beneficia a estudiantes del sector norte de la Península de Santa Elena que incluye varias comunidades.

Es indudable que en la actualidad la gestión, liderazgo y valores son factores de suma importancia en toda organización, y la educación no puede estar apartada de aquello, ya que de su cumplimiento en forma conjunta dependerá, entre otros factores, el éxito o fracaso de la calidad educativa, repercutiendo directamente en la sociedad. El conocimiento de ésta trilogía es de suma importancia, ya que los directivos de una institución educativa deben tener las habilidades para gestionar todo lo necesario para su normal desenvolvimiento, por otro lado se necesita que tengan capacidad de liderazgo, que les permita obtener de las personas la colaboración necesaria,

complementada por valores, que son la esencia de la naturaleza humana, a fin de cumplir con la misión y visión institucional.

A nivel institucional, es poco lo que se ha investigado sobre gestión y liderazgo, sin embargo debido a los cambios experimentados relacionados con los valores, las instituciones, especialmente educativas de la zona han empezado a buscar alternativas que mejoren no sólo la parte ética de los estudiantes, sino también de sus docentes, directivos y demás empleados, sin dejar de lado a los padres de familia, indispensables dentro del proceso educativo.

El diagnóstico institucional, permitió establecer las fortalezas pero sobre todo las debilidades, de ésta institución educativa, dando lugar a la generación de la propuesta que permita el fortalecimiento de los valores. Destacando que no toda la documentación requerida estaba completa, en muchos casos no socializados y no se aplican los valores por parte especialmente de los docentes. El colegio ha experimentado un aumento de alumnos, en gran medida a la gratuidad de la educación que el gobierno actual ha implementado, lo que trajo consigo varios problemas que se han solucionado en la medida de las posibilidades por parte de la dirección.

Sin lugar a dudas los beneficiarios de la ejecución de éste proyecto son los directivos, jefes de área y docentes, ya que les permitirá conocer sus fortalezas y debilidades relacionadas con la gestión, liderazgo y valores y poder hacer las correcciones que el caso amerita; el maestrante porque cumple con un requisito de su proceso formativo; los estudiantes, los padres de familia y la comunidad en general, al mejorar la educación impartida.

La ejecución del presente proyecto contó con la predisposición y colaboración incondicional de los directivos, personal docente y de servicios, alumnos y padres de familia del colegio fiscal “Valdivia”, así como del compromiso y conocimientos por parte del maestrante, que permitieron cumplir con los objetivos planteados. Existiendo la limitante relacionada a poder reunir sobre todo a directivos y documentación incompleta.

Luego del término de este trabajo y gracias a las facilidades promovidas por los directivos de la institución educativa, se puede afirmar que se pudo cumplir con los objetivos planteados:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de vida de la educación en las entidades educativas.

Fomentar la formación de valores éticos de los docentes del colegio fiscal “Valdivia”, mediante la capacitación continua, que promueva el proceso de mejora educacional y de convivencia, tanto interna como del entorno.

Consecuentemente, éste trabajo de investigación es un aporte, que usted después de su lectura analítica y crítica constructiva, puede coadyuvar a perfeccionar en beneficio de la comunidad educativa.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La gestión educativa**

#### **2.1.1 Concepto**

Sin lugar a dudas, en la actualidad el tema relacionado a la gestión cobra vital importancia en toda organización, y la parte educativa no puede estar exenta de la misma, por lo que su conocimiento es fundamental, ya que de su aplicación dependerá, que una institución educativa cumpla con su rol.

Uno de los puntales fundamentales que debe desempeñar toda administración de cualquier tipo de empresa, corresponde a la gestión. Éste concepto surge de las teorías organizacionales y administrativas en el ambiente educativo y específicamente en lo administrativo y pedagógico se ubica a partir de los años sesenta en Estados Unidos, de los setenta en el Reino Unido, de los ochenta en América Latina y particularmente en la Republica Dominicana a partir de la segunda década de los noventa con el Plan Decenal, donde el concepto de administración de la educación tiende a ser reemplazado por el de gestión educativa. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

En el presente trabajo y como punto de partida se tratará de establecer el concepto de gestión educativa, así como algunas diferencias que suelen hacerse, por parte de diversos autores, entre gestión y administración, aunque para otros, no existen tales diferencias, ya que consideran que es un mismo concepto.

Así, para algunos estudiosos del tema (citado en Botero Chica, Carlos Alberto 2009), a la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión da mucha importancia a la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.

Es decir, a la gestión educativa la podemos considerar de carácter humanista, teniendo en cuenta que el recurso humano como directivos, personal docente, administrativos y de servicios, educandos y por qué no padres de familia, constituyen el núcleo sobre la que gira la calidad educativa de una institución, ya que son ellos los encargados de gestionar, liderar y aplicar los valores para el cumplimiento cabal de la misión y visión institucional.

El diccionario de la Real academia de la lengua española, en su vigésima segunda edición, presenta a la gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, gestión y administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Para otros autores (citado en Botero Chica, Carlos Alberto 2009), el concepto de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de gestión y de administración. Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una

buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades.

Otros autores (citado en Botero Chica, Carlos Alberto 2009), no hacen la distinción entre administración y gestión, prefieren identificar ambos términos, pues consideran que gestionar y administrar son sinónimos. No obstante, el debate cobra importancia, en especial cuando se habla de gestión educativa, porque si aceptamos que el sujeto y la relación de éste con los demás sujetos, es lo que transfiere especificidad a la gestión, y si se admite que en educación, el sujeto es quien ejecuta las acciones para transformar a otros sujetos; aceptar la discusión es aconsejable.

La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, como una aproximación se presenta esta definición: La gestión educativa, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Los directivos de las instituciones educativas también denominados, colectivo educativo, está conformada por un grupo de personas en los cuales intervienen profesores y estudiantes. Para algunos autores, la gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder o gerente. Este grupo de sujetos ejecutan una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes. Por tanto otra de las condiciones de la práctica de gestión educativa requiere el reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo educativo.

En vista de la marcada influencia que ejerce la administración sobre la gestión educativa, se ha trasladado las mismas escuelas del pensamiento administrativo, a la gestión educativa. Hoy en día, existe un consenso general que sostiene que la gestión educativa tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo.

Revisemos otras definiciones de autores sobre lo que consideran gestión:

- Pozner, P. (2007), “Ser directivo hoy día de una escuela y hacer gestión, es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos”
- Gestión viene del latín gestión (ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados).
- Anónimo: Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido.

Por otro lado, en la actualidad es muy común escuchar el término “autogestión”, la misma que podemos definirla como el conjunto de actividades destinadas a proporcionar los recursos necesarios, por cuenta propia de la institución, que puede ser por los productos o servicios que proporciona o bien “tocando puertas”. Considero que la “autogestión”, demuestra la capacidad de las personas para poder resolver sus problemas de falta de recursos, por lo que puedo concluir que aquellos que la realizan en mayor grado, son los verdaderos gestores del cambio.

Sin tomar partido por ningún autor en cuanto a establecer si es lo mismo o no gestionar y administrar, nos damos cuenta que la gestión es un conjunto

de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial; en definitiva, se trata de conseguir el éxito en cualquier empresa de carácter económico, financiero, político, educativo, social, etc.

### **2.1.2. Importancia**

Uno de los aspectos fundamentales en las empresas, pero que a la vez se le suele prestar menos atención, es la gestión empresarial. Como se indicó anteriormente la gestión empresarial como concepto, es la actividad que busca, a través de las personas, mejorar la productividad y la competitividad de las instituciones.

Sin embargo, una gran parte de las empresas centran sus esfuerzos en las actividades propias de la actividad productiva y comercial, pero prestan muy poca atención a la gestión de los resultados de esa actividad, es decir dan poca importancia al recurso humano. Lo primero que hay que tener en cuenta es que la gestión debe ser una parte más de nuestra actividad y hay que dedicarle tanto tiempo como a la estrategia comercial, a la producción o a la innovación.

Una óptima gestión busca hacer mejor las cosas correctas, para eso es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de esa actividad. Los medios para llevar a cabo esta tarea, es mucho más importante de los que creemos, si no poseemos los conocimientos necesarios o no tenemos tiempo porque nuestra actividad no nos lo permite, busquemos ayuda en ese sentido porque, al final, el futuro de nuestra institución puede depender de ello.

Los directivos, en la mayoría de las organizaciones, desarrollan cada día, por medio de sus experiencias y aprendizajes, nuevas habilidades que les

permiten crecer tanto personalmente como profesionalmente ya que integran las rutinas de gestión como un elemento clave en la asimilación de las principales competencias que les permite exteriorizar los comportamientos claves que llevan al éxito a la organización mediante la acción adecuada y requerida frente a las diversas situaciones tanto internas como externas con las cuales se reta la capacidad gerencial de quienes ocupan un cargo de dirección en la empresa.

Uno de los factores esenciales en el funcionamiento de la organización es la calidad de sus productos o servicios. Para que una organización sea reconocida por la calidad de sus productos o servicios, tiene que funcionar con eficacia, con método y con sistema, dentro de una norma que dé garantía al usuario de los productos o servicios, lo que ha llevado al desarrollo de normas de sistemas de calidad y guías que contemplen los requisitos de las especificaciones técnicas del producto o servicio.

Es así que surgieron las normas ISO, sobre las cuales las empresas se rigen, estableciendo estándares básicos de calidad de los productos o servicios otorgados por la instituciones. Todo esto ha llevado a la aparición de diversos términos, los cuales revisaremos a continuación.

Uno de ellos es el control de calidad, y Cornejo, Miguel Ángel (1996), en su libro excelencia directiva para lograr la productividad nos indica que la calidad no es un problema, es una respuesta. Es un elemento que facilita el camino hacia los resultados, no es un obstáculo o un mal necesario y nos hace la siguiente reflexión: “nunca tenemos tiempo de hacer bien las cosas pero siempre tenemos tiempo para repetirlas”.

Si analizamos la reflexión propuesta, nos damos cuenta que en la mayoría de las actividades no estamos dispuestos a realizarlas bien, por lo que generalmente terminamos repitiéndola, lo que conlleva mayores costos y por tanto menores beneficios. En la educación sucede igual, cuando no se gestiona lo suficiente, somos “víctimas” del sistema y generalmente no damos más de lo que tenemos, y la calidad educativa resulta deficiente.

Otro de los aspectos importantes a considerar es el método gerencial Deming, basado en 14 puntos que hacen referencia a la calidad de los productos o servicios. Así, W. Edwards Deming (2009), en el punto trece propone: “Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento”.

El hecho de que se tenga gente buena en una organización no es suficiente. Ella debe estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar nuevos materiales y nuevos métodos. La educación y el reentrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo.

Otro de los términos, se refiere a los círculos de control de calidad, que son grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección.

Los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la II guerra mundial, cuya aplicación de forma casi “sagrada”, buscando la calidad total o cero errores, dio lugar a que sea considerada como una gran potencia, pero para ello debieron gestionar los recursos necesarios para lograrlo.

En resumen podemos decir que en cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Como complemento imprescindible no podemos ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes, en especial los relacionados a los valores, cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

### **2.1.3. Tipos**

Considero que se puede gestionar en cualquier actividad que las personas pretendan desarrollar y el campo educativo, presenta la oportunidad para desarrollar la potencialidad de los gestores. Un aspecto que vale la pena mencionar es el enfoque pedagógico de los programas de formación, con el fin de mejorar la calidad y pertinencia de los aprendizajes de los estudiantes, favorecer la integración teoría-práctica, propiciar la reflexión crítica, reconocer al directivo docente como productor de saber pedagógico y estudiar la gestión desde tres ejes que son fundamentales: lo académico, lo administrativo y la comunidad. Sin embargo es necesario revisar ciertos tipos de gestión. Así tenemos:

- a) Gestión tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- b) Gestión social: es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- c) Gestión de proyecto: es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- d) Gestión ambiente: es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- e) Gestión administrativa: es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.
- f) Gestión gerencial: es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de las organizaciones.
- g) Gestión financiera: se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Pero ocupándonos del aspecto educativo, nos centraremos en la gestión del talento en las instituciones educativas, la misma que no es una tarea sencilla puesto que cada individuo es influenciado por diversas variables como las aptitudes, la motivación, la personalidad, la cultura organizacional entre

otras. Deben buscar elevar el nivel de competencia de todos sus miembros, así como la calidad de vida en el trabajo, que permita lograr un producto o servicio de calidad.

Como nos indica Almeida Ruiz, Arturo. (2010:59-74), en la guía didáctica de gestión del talento humano es indispensable realizar la gestión en tres aspectos básico como son el conocimiento, la calidad y las competencias.

### **2.1.3.1 Gestión del conocimiento.**

Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Actualmente el conocimiento está sustituyendo a la fuerza y al dinero como fuentes de riqueza, así Drucker, Peter (citado en Almeida Ruiz, Arturo 2010:59), nos indica: “La productividad del conocimiento va a ser cada vez más, el factor determinante en la posición competitiva de un país, una industria, una compañía. Lo único que va a tener importancia en la economía nacional, lo mismo que en la internacional, es el rendimiento para hacer productivo el conocimiento.

Las nuevas tecnologías, obligan a que las personas y en especial los docentes, deban estar a la par de ella para dar una educación de calidad, acorde con el mundo actual. Sin embargo el campo de la tecnología es muy amplio y no todos estamos preparados para su uso, así podemos hablar de un analfabetismo tecnológico, ya que por lo general la adquirimos sin siquiera saber para qué sirve, y esto sucede también en el campo educativo, podemos

tener los medios y materiales necesarios pero al no saber su aplicación, desperdiciamos una gran oportunidad de mejorar y preparar de mejor forma al estudiante, por lo que debemos capacitarnos.

Toda institución educativa debe poseer modelos teóricos en acción que posibiliten desarrollar sus procesos en forma óptima, por cuanto la función se establece a través de la condición de conocer, aplicar y ejecutar los lineamientos ya determinados por estándares establecidos. En lo referente a la estructura organizacional es indispensable el enfoque innovador del área de investigación, el cual permanece coadyuvado por estrategias significativas, dirigidas a promover e impulsar la calidad de la planificación planteada.

El conocimiento es el activo más valioso de todo ser humano por lo que se debe cultivar e incrementar constantemente. En una institución educativa es de vital importancia multiplicar el conocimiento, por lo que se convierte en una necesidad la capacitación constante de sus miembros, pudiendo ser por fuente externa o interna, en este último caso estaríamos refiriéndonos a la autogestión, en la que cada docente puede capacitar a los demás en lo que se considera su ventaja competitiva, o activo estratégico.

#### **2.1.3.2 Gestión de la calidad.**

Las exigencias del mundo moderno requieren de un proceso de evaluación y acreditación de las instituciones educativas, por lo que es necesario que éstas oferten productos o servicios de calidad. Una de las estrategias utilizadas a nivel mundial es el “kaizen”, que significa mejoramiento continuo, Almeida Ruiz, Arturo (2010:69). Esta parte sobre la calidad fue tratada en la importancia de la gestión, por lo que no quiero ser repetitivo en el tema.

### **2.1.3.3 Gestión del talento humano por competencias.**

El propósito de la gestión, es lograr en las personas determinadas habilidades, que les permita adaptarse al mundo cambiante en el que vivimos. La Unesco (1998), plantea que la educación por competencias es “la estrategia basada en la identificación, la vivencia y el aprendizaje de los conocimientos, las capacidades, las actitudes y los comportamientos necesarios para cumplir el rol particular, ejercer una profesión y desempeñarse en una actividad determinada”. De esto podemos deducir que se trata de otorgar a los educandos de las herramienta necesarias que le permitan cumplir con una finalidad o actividad, de forma eficiente y eficaz.

Por lo tanto, toda institución educativa debe realizar las gestiones necesarias que le permitan mejorar el conocimiento, la calidad y competencias específicas, asumiendo su función para la que fueron creadas. Aquellas que no lo hagan quedaran rezagadas, y con opciones de desaparecer, por lo que debe ser un compromiso de todos sus integrantes el asumirlas como propias.

## **2.2. Liderazgo educacional**

### **2.2.1 Concepto.**

Desde los comienzo de la historia de la humanidad han existido líderes, así tenemos personajes históricos como Moisés, Napoleón Bonaparte, Mao Tse-Tung, Mahatma Gandhi, John F. Kennedy, Winston Churchill, o recientemente la madre Teresa de Calcuta y Juan Pablo II. Todos ellos han sido capaces de “arrastrar” a otros o que han influenciado en mayor o menor medida en sus vidas, en su comportamiento.

De acuerdo con Bass (1990, citado en Komives, Lucas y McMahon, 1998:18), existen más de 11 mil libros y artículos sobre liderazgo, en Internet

es posible encontrar más de 380 millones de entradas para la palabra líder. A pesar de que existe una extensa literatura sobre el estudio del liderazgo, no se ha llegado a un acuerdo respecto a su significado. Sin embargo, para entender cómo ha evolucionado el concepto de liderazgo es necesario echar una mirada a las distintas teorías de liderazgo que han surgido a través del tiempo.

Según Rost (1993, citado en Komives, Lucas y McMahon, 1998:19), las teorías de liderazgo se clasifican en dos categorías: el paradigma de liderazgo industrial y el paradigma de liderazgo postindustrial. Las teorías del paradigma industrial son individualistas por naturaleza y tienen una estructura jerárquica donde el líder tiene una posición de autoridad. Por otra parte las teorías del paradigma postindustrial se enfocan a procesos que involucran la interacción de varias personas para lograr un cambio social sistemático

Los cambios sociales, la globalización, el desarrollo de la tecnología y el incremento de la interacción ocasionaron un cambio de paradigma y, por tanto, nuevas formas de liderazgo. El paradigma de liderazgo postindustrial incorpora un enfoque de redes, cooperación, colaboración, relaciones, interdependencia, sistemas abiertos y cambio dinámico. En este paradigma los valores, las relaciones y la igualdad tienen mayor importancia que un resultado o producto final.

Pasemos a revisar algunos conceptos de diversos autores sobre liderazgo (citados en Komives, Lucas y McMahon, 1998:23), para posteriormente sacar nuestras propias conclusiones:

- Rost (1993). El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y colaboradores que intentan cambios que reflejan sus propósitos compartidos.

- Kouzes and Posner (1995). El liderazgo es el arte de movilizar a otros para luchar por aspiraciones compartidas.
- Komives, Lucas y McMahon (1998). El liderazgo es un proceso relacional de personas que en conjunto buscan hacer un cambio en beneficio del bien común.
- Drath (1998). El liderazgo es una relación recíproca entre miembros de un grupo que buscan encontrar un significado en sus experiencias compartidas.
- Koontz, Harold (2000), en su obra administración define al liderazgo como influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales.
- Chiavenato, Idalberto (2007), define al liderazgo así: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Como podemos notar las definiciones tienen como común denominador el hecho de la colaboración de las partes para lograr objetivos propuestos, por lo tanto no es algo forzado, buscando cambios reales, que beneficien a las partes involucradas.

Sin embargo, como nos dice Cornejo, Miguel Ángel (1996), la clave de la dirección es “hacer a través de los demás”, por lo que es fundamental asegurar una influencia positiva por parte de los líderes, para obtener la excelencia organizacional. Los líderes que aspiren a la excelencia deben de cultivar el arte de la comunicación y, lo más importante, deben estar profundamente

convencidos ellos mismos de lo que comunican, de lo contrario sus mensajes se escucharán huecos y contradictorios.

Por su parte Austin y Austin (2000, citados en Komives, Lucas y McMahon, 1998:25), mencionan que el fin último del liderazgo es propiciar cambio y definen al liderazgo como un proceso basado en los siguientes valores:

- El liderazgo debe crear un ambiente de apoyo donde las personas puedan crecer y vivir en paz.
- El liderazgo debe promover armonía con la naturaleza y, por tanto, proveer sustentabilidad para las próximas generaciones.
- El liderazgo debe crear comunidades donde haya una responsabilidad compartida, donde cada persona sea importante y su dignidad sea respetada y aceptada.

Igualmente, los autores mencionan que los valores últimos del liderazgo deben ser: el desarrollo de la equidad, la justicia social, calidad de vida, motivar el respeto por la diversidad, fortalecer la democracia, la responsabilidad cívica, promover el enriquecimiento cultural, la expresión creativa, honestidad intelectual, el avance del conocimiento así como la libertad personal en conjunto con la responsabilidad social.

Es necesario comprender que no se necesita estar en una posición de poder, o control para ejercer un nivel de liderazgo con ética en todo el entorno. El padre de familia puede y debe convertirse en un líder de sus hijos enseñando con el ejemplo. Los consejos por si solos no producen ningún resultado positivo a no ser que vaya acompañado de la ética, y como tal; del ejemplo.

El maestro no tiene que esperar a que las cosas buenas pasen en la vida de sus superiores para empezar a ejercer su deber de enseñar y educar con responsabilidad, con pasión y tenacidad.

Ahora, revisemos lo que es el liderazgo educacional, que según Oroño, Raúl Darío (1995), el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Según Yarce, Jorge (1995), el liderazgo educativo se basa en principios esenciales o naturales en la realización de valores y en la encarnación subjetiva de estos a través de las virtudes personales. Donde existen éstas necesariamente hay reconocimiento de principios y tendencias a la realización práctica de los valores.

El liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. El líder educativo es aquél que tiene la habilidad, de problematizar prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes.

El líder educativo debe ser también un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus

acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

Para Tablada, Julio (2008). El Liderazgo Educativo, debe de ser un Liderazgo Transformador. El líder educativo democrático es un maestro abierto, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados.

El auténtico líder docente debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus alumnos tengan otra realidad distinta a la suya. Animar al aprendiz para que escuche su propia voz interior, es fomentar el que adquiera sus propios puntos de vista.

Hoy el líder como se ha señalado tiene una clara misión y tiene la voluntad de hacer lo que está orientado para obtener buenos beneficios de la masa estudiantil, ahí radica una de las grandes diferencias con el profesor tradicional. Por lo tanto los que estamos involucrados de una u otra forma con el quehacer educativo debemos buscar ser líderes, que nos permita transformar la situación actual de la educación en el Ecuador, en beneficio de las nuevas generaciones, buscando mejorar su calidad de vida, recordando que al ayudar a crecer a otros, también nosotros estamos creciendo.

Concluimos indicando que “Liderazgo”, no es otra cosa que conducir.

### **2.2.2. Tipos o estilos de liderazgo.**

Existen diferencias entre los autores sobre cómo clasificar los tipos o estilos de liderazgo, así por ejemplo Koontz, Harold (2000), considera cuatro formas, que son: 1) Liderazgo basado en el uso de la autoridad, 2) Los cuatro sistemas de administración de Likert, 3) La rejilla gerencial y 4) Liderazgo de diversos estilos.

Otros autores presentan diversas formas de liderazgo, tales como: El salvador, autoritario, protector, conductor, estructurado, racional, anárquico, creativo, entre otros.

Correa Jaramillo, Carlos (2010:18-19), refiere una clasificación que considera tres estilos principales de liderazgo, y son los siguientes:

a) Líder autócrata: Asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos sólo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos.

Éste tipo de liderazgo es el que tradicionalmente se ha manejado en las diversas instituciones, y en la educación dentro del salón de clases ha sido el profesor, dueño de todo el conocimiento, de la verdad absoluta, sin considerar lo que los estudiantes creen o conocen.

b) Líder participativo: Considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas.

En este caso en particular a la educación, el docente debe tener la habilidad para conducir a los estudiantes, motivarlos a trabajar y aprender, para descubrir y para inventar. El docente es quien tiene que tomar la última decisión, pero permite a los educandos hacer sugerencias, es decir participar de las decisiones a tomar.

c) Líder de rienda suelta o liberal: Deja que los subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor.

Éste estilo de liderazgo no impone condiciones, todo lo contrario permite que las personas hagan sus labores de la manera que consideren más apropiada, todo basado en la confianza y respeto, para alcanzar los objetivos planteados.

Llega a mi mente la respuesta del presidente de una de las más importantes empresas del Japón, al ser consultado como y que hacía para tomar tantas decisiones relacionadas a su función, especialmente con lo referente a sus subordinados, dejando absortos a los presentes al decir “nada”, ya que confiaba en su gente y dejaba que ellos tomen las decisiones pertinentes.

Sin embargo se debe tener cuidado, recordando que en el caso del profesor es el responsable directo de los resultados que los estudiantes tengan en el desarrollo de sus actividades. Un líder debe dar la posibilidad de toma de decisiones a los subalternos, lo que a su vez da la posibilidad de “crear” nuevos líderes capaces de transformar una realidad en algo positivo para la sociedad.

El tipo de liderazgo, variara dependiendo de las circunstancias y exigencias que tengan las personas, así como también de sus objetivos. Pero particularmente considero que los docentes debemos dejar que los estudiantes, basados en el constructivismo, asuman su papel de generar su propio conocimiento y seamos sólo los facilitadores para que esto ocurra. Lo importante es saber delegar autoridad.

### **2.2.3. Características o cualidades del líder**

Según Vásquez Lema, Marcelo (2008), “Para el fomento exitoso de las relaciones humanas el líder debe desarrollar cualidades como paciencia, afabilidad, humildad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez y compromiso”.

El líder de la organización debe tener como función principal el identificar y satisfacer las necesidades de los integrantes de su equipo de trabajo; para que así, estos puedan contar con las herramientas y motivación necesaria para lograr la satisfacción de los clientes externos y el cumplimiento de las metas trazadas.

Cuando nos referimos al hecho de que el líder debe ser paciente, quiere decir que debe tener dominio de sí mismo, aspecto importante al momento de guiar a la organización. El líder debe dar un ejemplo con su comportamiento. Es importante tener en mente que el líder es el espejo de lo que la organización es en realidad. Éste debe transmitir seguridad.

El líder debe tener como cualidad la afabilidad, esto significa que debe prestar atención, apreciar y animar a su equipo de trabajo. Esto se refiere a

cómo actuamos, a la forma en cómo prestamos atención a los demás dentro la organización, por lo cual debemos practicar la escucha activa.

La humildad, la cual significa ser auténticos, sin pretensiones, no ser arrogantes ni jactancioso. Se debe ser auténtico, ser uno mismo, no ser presumido, engreído y autosuficiente. El ego obstaculiza y levantan barreras entre las personas. La humildad no es sentirse menos, sino pensar menos en uno para pensar más en el equipo de trabajo.

El respeto por las diferencias que pueda existir entre los miembros de la organización, por los criterios, por las decisiones, entre otras cosas.

Otra de las cualidades de un líder es la generosidad, lo cual no es otra cosa que satisfacer las necesidades de los demás.

Un líder debe poseer el don de la indulgencia, es decir el no guardar rencor al que lesione los intereses del equipo u organización. Las personas no son perfectas, y un líder por su posición puede ser blanco de varios ataques o discordancias. Esto no significa que se tenga que pasar por alto los actos erróneos; más bien significa la práctica de un comportamiento positivo hacia los demás, no un comportamiento pasivo o en su caso agresivo que denigre la dignidad de las personas.

Una cualidad básica de un líder es la honradez, la cual es estar libre de engaños. Esta suele ser la cualidad que mayor cantidad de personas colocan en su lista de lo que espera de un líder. La confianza se fundamenta sobre la honradez, esto es lo que mantiene sólidas las relaciones humanas. La honradez implica ayudar a las personas a tener perspectivas claras, hacerlas

responsables, estar dispuesto a dar tanto las buenas como las malas noticias, informar sobre los resultados del trabajo, tener reacciones previsibles, ser consecuentes y ser justos.

Por último, un líder debe fomentar el compromiso, el mismo que puede definirse como limitarse a las propias decisiones. Esto significa cumplir con las decisiones que se han tomado. Es diferente implicarse en algo que comprometerse, por lo general la persona se implica en un tema específico, pero es papel del líder lograr que se comprometan con el mismo y para esto debe ser el primero en estar comprometido.

El verdadero compromiso es una visión de desarrollo personal y del desarrollo del grupo junto con la mejora continua. El líder comprometido está consagrado a un desarrollo integral de su persona y a una mejora continua, se compromete a llegar a ser el mejor líder. No se puede exigir que las personas a las que dirigimos den su mejor esfuerzo cuando nosotros mismos no estamos dispuestos a crecer y llegar a ser lo mejor posible.

Así también podemos enumerar diversas cualidades del líder, establecidas por Orejuela Escobar, Eduardo (1987), en su libro Relaciones Humanas:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Es justo.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.

- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

Ningún libro nos va a enseñar por sí solo a ser un gerente-líder efectivo, por lo que es necesario que cada uno miremos en nuestro interior si poseemos o no las cualidades presentadas anteriormente, considerando que muchas de ellas se pueden aprender, así por ejemplo se puede aprender al observar a un buen líder, como realiza y como le resultan las cosas. Pero también se puede aprender de aquellos líderes considerados malos, ya que nos permite analizar lo que están haciendo mal y preguntarnos qué haríamos en esa situación, es decir podemos aprender cosas que no se deben hacer. Los docentes poseemos varias de estas cualidades, que debemos seguir cultivando y mejorando, para que los estudiantes vean en nosotros un ejemplo a seguir, pero sobre todo buscando mejorar nuestra realidad educativa, como un compromiso con la sociedad.

### **2.3. Diferencias entre directivo y líder.**

De acuerdo a Oroño, Raúl Darío (1995), líder es aquella persona que conduce a otras en libertad, quién consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento. El seguidor del líder actúa porque quiere, sin que necesariamente exista un mandato o petición, el directivo (manager) administra, el líder innova; el directivo, enfoca la ejecución y el cumplimiento de tareas.

El directivo es el que tiene poder dentro de una organización o empresa, y poder para influir en el comportamiento de otras personas. Esa capacidad de mandar propia de los cargos de responsabilidad tiene como misión principal la de planificar, organizar y controlar que se logren los objetivos organizacionales.

De acuerdo a Morera Peralta (1090), la diferencia entre directivo y líder radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación. La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.

La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume. Además: El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de los colaboradores, y en la solidez de la organización.

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera.

Partimos entonces del reconocimiento de que no existe un líder sin seguidores y en las organizaciones el líder primario y natural, el reconocido por el equipo de trabajo es precisamente, o por lo menos inicialmente, el que ocupa el cargo de jefe, de tal manera que existen unas expectativas iniciales por parte de los colaboradores con relación a este líder nombrado por la organización pero a su vez, y en sentido igualmente interesado, está la expectativa que tienen los jefes de sus colaboradores frente a los resultados esperados. Podemos determinar que la diferencia entre directivo y líder radica básicamente en la autoridad o potestad de cada uno, por lo que es necesario establecer las distinciones que implican estos términos.

La potestad constituye la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras personas. Como dice Pérez López (1998), “La potestad se basa únicamente en el puro hecho de percibir que una determinada persona (aquella que posee la potestad) posee un cierto poder que puede ejercer para imponer coactivamente (sea premiando o castigando) sus mandatos. Dentro de este concepto se incluyen el poder de recompensa, el poder coercitivo y poder legítimo.

Por otro lado, la autoridad se basa en la libre aceptación, por parte de quienes obedecen, de aquellas órdenes que formula la persona que tiene potestad, que tiene el mando. La autoridad tiene su origen en las fuentes de poder experto y con el poder de referencia o carismático.

En el caso de la potestad, a los subordinados no les queda más remedio que cumplir con las órdenes impartidas, so pena de ser sancionado, en cambio la autoridad supone mayor grado de libertad por parte del que es influido. Esto permite explicar porque personas sin potestad, sin poder reconocido, sean capaces de influir en el comportamiento libre de terceros, fruto de su autoridad, basada en la confianza, credibilidad e iniciativa de quien manda y en su modo de ejercer el mando.

Un jefe tiene poder, un líder tiene influencia. Un jefe depende de su autoridad, un líder gana autoridad al ser respetado por su gente. En conclusión, podemos deducir que la diferencia entre directivo y líder radica básicamente en la potestad que tiene el primero para dar órdenes, derivada de su condición legal, que puede dar recompensas o castigar, mientras que el líder basa su condición en el poder de influenciar en los demás sin condiciones, de forma libre y espontánea.

#### **2.4. Valores y la educación.**

Partamos del siguiente pensamiento de Platón, “La libertad sin ética, se vuelve anarquía”.

Esto es una gran verdad, y la educación es un principio básico en el que sustenta la libertad de todo ser humano, y si nosotros como docentes sólo nos dedicamos a cumplir con programas, planes, es decir la parte instrumental en busca de lograr habilidades y destrezas en los estudiantes, dejando de lado la parte de los valores, éstos podrán ser profesionales con una visión distorsionada de la realidad en la que vivimos, siendo insensibles a los requerimientos de los demás al querer buscar sólo su beneficio personal.

Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello. La educación en valores es tarea de toda la vida. Por lo tanto, la educación en los valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por siempre.

Como se mencionó anteriormente, es necesario conocer bien los valores, por lo que revisaremos ciertas definiciones. López de Llergo (citado en Chavarría Olarte 2007:59), señala que “valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”. Koontz, Harold (2000), define el término valor “como una creencia bastante permanente acerca de lo que es apropiado o no para guiar las acciones y la conducta de los empleados a fin de que alcancen los objetivos de la organización”.

Cornejo, Miguel Ángel (videoconferencia 1996), nos indica que lo que hace la diferencia en la actualidad entre las diversas organizaciones, tiene que ver con el valor agregado que ésta ofrece a sus clientes, el mismo que puede ser por ejemplo, un mejor servicio. Si aplicamos al campo educativo el valor agregado que los docentes podemos dar a nuestros alumnos es el correspondiente a educar en valores y con valores.

Ya que como nos dice Chavarría Olarte, Marcela (2007), los valores se notan, entre otras cosas, cuando:

- Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.
- Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.
- Se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive.
- Se busca la paz y el progreso del grupo.
- Se reconoce la existencia de un ser supremo.
- Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.

- Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.
- Se identifican las conductas del bien y se diferencian las del mal.

Lo señalado anteriormente, tiene como denominador común: es para bien de la persona, de la familia, del grupo social. Por tanto el valor se identifica con el bien en algún sentido. Así pues es valioso lo que es bueno, lo que es para bien de algo o de alguien. Pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son “fuente de perfeccionamiento humano”, es decir busca el bien de la persona, de la familia, del grupo social.

En la actualidad, en que el surgimiento de las TICs, permiten nuevas formas de comunicación y de enseñanza-aprendizaje, con frecuencia la reflexión ética sobre su uso, normalmente llega tarde. Por ejemplo la sociedad experimentó primero la reproducción artificial, y después se percató de los problemas éticos que plantea; los padres introducimos sistemas de multicanales televisivos en el hogar, y tiempo más tarde descubrimos que “el enemigo” de los esfuerzos por educar en valores está en casa y que tiene mucho mayor poder de persuasión que nosotros; la internet, se introduce con gran rapidez en nuestros hogares, y frecuentemente muchos de los padres o madres no saben usarlo y, por lo tanto, no pueden evaluar sus beneficios ni prevenir sus posibles perjuicios.

Por lo que se debe, como afirma Taba, Hilda (1990, citado en Chavarría Olarte 2007:17), “proporcionar una orientación en cuanto a los valores, como otra de las tareas de la educación en una sociedad en la cual la alienación es endémica y que está profundamente interesada por cosas, técnicas y procesos en los cuales los valores tienden a ser confusos y a crear conflictos”.

La situación de transformación de valores que se viene presentando en el ámbito nacional e internacional exige acciones educativas que permitan

solucionar el problema, con tal fin se ha venido divulgando desde la UNESCO, que la formación integral es una de las tendencias educativas del siglo XXI, basada en cuatro postulados pilares de la educación:

- Aprender a conocer, a través de la combinación de una cultura amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en las asignaturas, esto supone aprender a aprender y poder aprovechar los beneficios de la educación a lo largo de la vida.
- Aprender a hacer, a fin de adquirir no solo una calificación profesional sino, más generalmente unas destrezas y competencias que capaciten al individuo para enfrentar una diversidad de situaciones y al trabajo en equipo.
- Aprender a vivir juntos, esto facilita los procesos de convivencia sana, de la comprensión y respeto al otro, la identificación de formas de interdependencia, asumiendo la vivencia de los valores y la paz.
- Aprender a ser, pilar que ayuda a la formación de la personalidad, de formar la autonomía individual y la responsabilidad.

Las tendencias neoliberales y el fenómeno de la globalización que se sustentan en el desarrollo cada vez más acelerado del sistema capitalista mundial, han acentuado la crisis de valores éticos y morales como resultado de las profundas contradicciones internas del mismo y en particular en los países subdesarrollados, como el nuestro, con manifestaciones de, corrupción, ingobernabilidad, desigualdad, injusticia social, y consumismo, lo que se convierte en un obstáculo para la formación integral.

La educación con visión integradora enfatiza en la necesidad de impartir la formación de valores en la educación de hoy como una tendencia actual. Al respecto se dice lo siguiente: Una formación integral es aquella que contribuye a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, que fortalece su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades intelectuales y artísticas,

trasciende en su formación moral, abre su espíritu al pensamiento crítico y cultiva en el estudiante los valores de justicia y solidaridad sin los cuales no es viable la vida en sociedad.

Los educadores, en general, le prestamos más importancia al proceso formativo de habilidades que al proceso de la formación en valores, tendencia que proviene del modelo educativo Taylorista que se implantó en Latinoamérica en las décadas setenta y ochenta, tratando de buscar eficiencia. A este fenómeno se agrega el hecho que los educadores no estamos capacitados, y muchos no tenemos la calidad moral para formar en valores.

Este afán por privilegiar, lo instructivo sobre lo educativo terminó por aniquilar cualquier intento de formar en ética y valores, relegando las asignaturas de humanidades. Una evidencia real de este problema es la ausencia o escasez de asignaturas como cívica o ética, que anteriormente si se daba en los colegios, o si están, solo es en forma de relleno y no se le da la importancia correspondiente. El proceso de formación de valores empieza sin duda en la familia y en la escuela, pero debe continuar en las instancias superiores como colegios y universidades, cuyo sentido y legitimidad estriba en formar profesionales, gentes con un profundo conocimiento de su materia y dispuestas a orientarse en la práctica por los valores y metas que den sentido a su profesión.

Prepararse para formar integralmente a los estudiantes del siglo XXI exige diseñar y poner en marcha una estrategia de gestión educativa para la formación de valores, para lo cual, se requiere un esfuerzo decidido de directivos, profesores, alumnos y padres de familia con el fin que revisen las prácticas institucionales, su estructura, organización y procedimientos, y las coloquen al servicio de la formación integral. Formar integralmente al estudiante es favorecer la formación crítica y la capacidad de autoaprendizaje

de los jóvenes, así como la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la no discriminación sexual, étnica y de cualquier otro tipo, y el respeto al medio ambiente.

La educación en valores debe contribuir a formar ciudadanos (hombres y mujeres) que participen en la sociedad: el empeño democrático debe orientarse actualmente a propiciar un tipo de ciudadano y ciudadana, capacitados para convivir en sociedades abiertas y pluralistas, basadas en la tolerancia y en percibir la diversidad como una riqueza que contribuye a la mejora de la sociedad. En una sociedad plural, la educación tiene la posibilidad de mitigar los conflictos, promoviendo los valores que ayuden a las personas a convivir con persona de valores diferentes. Para ello es imprescindible buscar valores comunes compartidos por todos, como los derechos humanos.

El estudiante estará en condiciones de formar sus valores en la medida en que deje de ser un ente reproductivo, que repite mecánicamente la información que recibe y se convierta en un sujeto que procesa información y construye conocimientos a partir de sus intereses y conocimientos previos, sobre la base de un proceso profundo de reflexión, en el que toma partido y elabora puntos de vista y criterios. Por otra parte el desarrollo del estudiante como sujeto de aprendizaje y su educación en valores es posible en la medida que el docente diseñe situaciones de aprendizaje que propicien que el estudiante asuma en su actuación una posición activa, reflexiva, flexible, perseverante. Por ello es importante el carácter orientador del docente en la formación de los valores.

Sólo creando espacios de reflexión en el proceso de enseñanza-aprendizaje en los que el estudiante aprenda a valorar, a argumentar sus puntos de vista, a defenderlos ante los que se oponen a ellos, espacios en los que el estudiante tenga libertad para expresar sus criterios, para discrepar,

para plantear iniciativas, para escuchar y comprender a los demás, para enfrentarse a problemas con seguridad e independencia, para esforzarse por lograr sus propósitos, espacios en el proceso de enseñanza-aprendizaje en los que sean los docentes guías de sus estudiantes, modelos de profesionales, ejemplos a imitar, sólo en estas condiciones se estará contribuyendo a la educación en valores del estudiante.

Según Victoria Camps (2001:1), “la ética implica un camino común, unos intereses comunes en la construcción de un mundo mejor, por lo que sus principios son abstractos: libertad, igualdad, paz... [Si se hicieran muy concretos perderían su universalidad, es por ello que] cada cultura traducirá la ética a su modo”. Es decir, cada cultura deberá reconocer aquellos valores que le sean válidos, pero que a la vez le permitan caminar en una misma dirección con el resto del mundo. Es primordial que la sociedad y el estado se den a la tarea de determinar cuáles son aquellos valores que busca fomentar en los ciudadanos, para que por medio del sistema educativo puedan empezar a transmitirlos. “La promoción de los “valores universales” merece ser apoyada en todos los niveles del sistema de educación: es una condición fundamental para una “globalización humana” Hallak, J. (2001:25). La ética está íntimamente relacionada con el desarrollo humano de las personas, lo que requiere un renovado esfuerzo de hábitos positivos, para convertirlos en virtudes éticas. Por ejemplo, un estudiante que se acostumbra a obtener buenas calificaciones por su esfuerzo y dedicación, cuando sea profesional su accionar será la rectitud ética.

Quién actúa de manera ética, se construye positivamente y por ende busca con su accionar, el bien propio y el de todos los que lo rodean. No siempre resulta fácil actuar éticamente, ya que presiones internas y externas, dificultan obrar bien. Sin embargo cuando los hábitos positivos son una práctica constante, permiten al individuo salvar obstáculos, buscando hacer el mayor bien posible, olvidando hacer el mal. Todo lo contrario, cuando una persona

actúa con hábitos morales negativos, busca sólo su bienestar sin importarle el de los demás, y cuyos vicios lo harán una persona que tratará de justificar su accionar, para la consecución de un fin, sin importar el mal que haga.

El bien, en sentido ético, es todo aquello que contribuye a la perfección de la persona como tal, al desarrollo de su dimensión propiamente humana. La persona es beneficiaria o víctima de su accionar, ya que actuando se hace así misma. Los seres humanos somos capaces de buscar el bien y evitar el mal, como fundamento del comportamiento humano en una organización.

Porque somos seres que nos diferenciamos de las máquinas y de otros animales vivos, tenemos bienes fundamentales o éticos, que nos permiten la auto conservación, tales como la vida, que es el primero de los bienes de la persona, ya que sin éste, no es posible ningún otro y que a su vez permite la transmisión responsable de la misma a otros seres. La belleza que permite determinar lo agradable o no de un acto; la verdad que consiste en la búsqueda de la realidad que nos rodea, relacionada directamente con la racionalidad y la voluntad para lograrlo; la sociabilidad que consiste en el respecto a la dignidad de las demás personas, considerando la justicia y la veracidad para su aplicación; la religiosidad que no es otra cosa que la búsqueda del ser humano en relacionarse con su creador, y que es propia de las personas y por último el respeto al medio ambiente, cuidando su casa que el creador le concedió para vivir. Todos estos bienes se complementan con otros como el dinero, poder, prestigio, experiencia, etc. Se requiere a su vez de virtudes como la templanza, la fortaleza, la prudencia y la justicia para llevarlos a cabo.

La educación en el proceso de integración es continua desde la etapa inicial del niño y su función es formarlo con una conducta basada en valores como lo son el respeto, la honestidad, responsabilidad, cooperación identidad nacional, solidaridad entre otros, para que así estén preparados para la

participación e incorporación a la sociedad; nosotros los docentes, padres de familia y comunidad en general, somos las piezas claves para alcanzar dichas metas ya que cumplimos con el deber de organizar, dirigir, evaluar y sobre toda las cosas colaborar con la educación de nuestros niños.

La educación en valores dentro del ámbito educativo es una tarea bastante compleja que implica buscar las vías para así llegar a cada una de las áreas sociales del estudiante con una comunicación acorde donde se puedan conseguir y crear espacios en el que estén involucrados educador, educando y la comunidad valorando las diferentes relaciones personales que surgen de una manera constructiva y sean positiva. Lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo que son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que se manifiestan para el desarrollo humano, apuntar al perfeccionamiento integral del hombre como finalidad última, y perseverar en el ejemplo vivo como marco de referencia motivador y en la formación de la inteligencia y de la voluntad como instrumentos claves en la permanente conquista de la cima de cada una de las esferas del valor, entendidas éstas como los diversos tipos de manifestaciones del valor de la persona.

En consecuencia todos los seres humanos, debemos buscar el desarrollo de nuestra condición como tal, para lo que debemos valorar nuestros bienes útiles, agradables y morales, enmarcados en virtudes que busquen el bien, evitando en lo posible el mal. Debemos recordar que, como docentes, está en nuestras manos y habilidades el educar en valores y con valores para lograr una sociedad más justa, en el que sus integrantes no sólo busquen su propio bienestar, sino también el de los demás, enmarcados en los principios de amor otorgados por nuestro creador.

### **3. METODOLOGÍA**

La investigación se realizó en el colegio mixto fiscal “Valdivia”, fundado en 1978 como colegio fiscal técnico agropecuario “Valdivia”, se encuentra ubicado en la comuna Valdivia de la Parroquia Manglaralto en el cantón Santa Elena provincia de Santa Elena, el mismo que debido a sus características geográficas oceánicas y sus recursos naturales han estado económicamente vinculadas con la utilización de sus recursos, razón por la cual en la actualidad cuenta con las especializaciones de Qui-Bio, Contabilidad y Administración, de acuerdo al análisis socioeconómico de la comunidad en donde existen diferentes laboratorios de larva de camarón, así como un desarrollo tecnológico comercial de la zona, la pesca, artesanía, zapatería y cultivo de larvas de camarón.

Su creación beneficia a estudiantes del sector norte de la península de Santa Elena que incluye comunidades como: La Entrada, Curía, Olón, Montañita, Río Chico, Manglaralto, San Antonio, Libertador Bolívar, Cadeate Valdivia, San Pedro, Sinchal, Barcelona, Loma Alta, Ayangué, Monteverde, San Pablo, Colonche y otras, que ya no tienen que trasladarse a la cabecera cantonal en donde están concentrados las instituciones educativas.

#### **3.1 Participantes**

Para la población investigada en el presente trabajo se tomó como muestra 20 docentes de las diversas áreas, 6 directivos, 20 estudiantes de tercer curso de las diferentes especialidades y 15 padres de familia. Los docentes investigados según la tabla 1, poseen un rango de edad entre 25 y más de 41 años.

**Tabla Nro. 1. Población docente por edad**

| Rangos de edad   | Hombres |      | Mujeres |      |
|------------------|---------|------|---------|------|
|                  | F       | %    | F       | %    |
| Menos de 25 años | 3       | 17%  | 1       | 4%   |
| 26-30 años       | 2       | 11%  | 5       | 21%  |
| 31-35 años       | 1       | 6%   | 1       | 4%   |
| 36-40 años       | 2       | 11%  | 4       | 17%  |
| 41-45 años       | 4       | 22%  | 4       | 17%  |
| 46-50 años       | 4       | 22%  | 1       | 4%   |
| Más de 50 años   | 2       | 11%  | 8       | 33%  |
| Total            | 18      | 100% | 24      | 100% |

Fuente: Secretaría del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

La tabla 1, indica que el 55% de docentes son adultos (41 años o más), seguido de los docentes jóvenes (obtenidos del grupo de 25 a 30 y de 31 a 35 años), lo cual representa el 34%, con un 11% de edad intermedia entre los varones. Por su parte entre las mujeres, considerando la misma relación, un 54% es adulto, 29% joven e intermedia con 17%.

**Tabla Nro. 2. Población docentes por sexo.**

| Sexo      | F  | %    |
|-----------|----|------|
| Femenino  | 24 | 57%  |
| Masculino | 18 | 43%  |
| Total     | 42 | 100% |

Fuente: Secretaría del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

La tabla 2 corrobora la descripción de institución mixta, al tener una población relativamente equitativa en cuanto al sexo a nivel de docentes, aunque hay un ligero predominio del sexo femenino.

**Tabla Nro. 3. Título académico.**

| Nivel      | Tercer nivel |      | Cuarto nivel |     |           |     |
|------------|--------------|------|--------------|-----|-----------|-----|
|            | Cantidad     | %    | Masterado    |     | Doctorado |     |
|            |              |      | Cantidad     | %   | Cantidad  | %   |
| Directivos | 1            | 50%  | ---          | --- | 1         | 50% |
| Docentes   | 42           | 100% | ---          | --- | ---       | --- |

Fuente: Secretaría del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

La nueva ley de educación exige que en las instituciones educativas los docentes tengan títulos de cuarto nivel, y a pesar de la preocupación de los directivos por la capacitación de su personal, los docentes no cumplen con éste requisito, tienen títulos de tercer nivel, pero se les ha dado un tiempo prudencial para que estudien y obtengan los títulos respectivos de acuerdo a su profesión. Los directivos en este caso la rectora tiene título de cuarto nivel con el fin de seguir mejorando la excelencia educativa, y en la actualidad está cursando una nueva maestría.

**Tabla Nro. 4. Población estudiantil por sexo.**

| Nivel       | Hombre | %   | Mujer | %   |
|-------------|--------|-----|-------|-----|
| Estudiantes | 461    | 56% | 355   | 44% |
| TOTAL       | 461    | 56% | 355   | 44% |

Fuente: Secretaría del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Ésta tabla nos demuestra que existe un gran número de estudiantes mujeres, dejando de lado el pensamiento “machista”, de padres de familia que en el pasado consideraban que la educación sólo debía ser para sus hijos varones y sus hijas mujeres dedicarse a los quehaceres del hogar. Sin embargo prevalece el porcentaje de estudiantes varones en todos los cursos y especializaciones.

**Tabla Nro. 5. Alumnos por año básico y bachillerato.**

| Curso                                  | No. | Porcentaje. |
|--|-----|-------------|
| Octavo                                 | 111 | 13%         |
| Noveno                                 | 127 | 16%         |
| Décimo                                 | 147 | 18%         |
| Primero Común.                         | 66  | 8%          |
| Primero Qui-Bio                        | 104 | 13%         |
| Segundo Contabilidad y administración. | 65  | 8%          |
| Segundo Acuacultura                    | 18  | 2%          |
| Segundo Qui-Bio                        | 76  | 9%          |
| Tercero Contabilidad y administración. | 45  | 6%          |
| Tercero Acuacultura                    | 21  | 3%          |
| Tercero Qui-Bio                        | 36  | 4%          |
| TOTAL                                  | 816 | 100%        |

Fuente: Secretaría del colegio fiscal mixto “Valdivia”  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Los datos anteriores nos indican que el colegio “Valdivia”, aumentó su población estudiantil en los últimos 3 años, esto se debe en gran medida a la gratuidad de la educación, lo que debe ser una alerta para la gestión y liderazgo de los directivos y poder satisfacer la demanda creciente en los años posteriores. También podemos observar que la especialidad de acuacultura tiene poca acogida por parte de los estudiantes, lo que resulta preocupante para su mantenimiento y que debe ser revisado de forma inmediata buscando mejorar su situación actual, considerando el alto grado de potenciales plazas de trabajo en el sector.

### **3.2 Materiales e instrumentos**

Para poder realizar ésta investigación de carácter descriptivo, se emplearon diversos materiales e instrumentos que permitieron la obtención de la información necesaria para realizar un diagnóstico de la institución educativa, previo análisis encaminado a generar una propuesta y reducir las deficiencias observadas en la misma.

Entre los materiales podemos mencionar Internet, libros, revistas, computadora, útiles de escritorio, copias, etc., así mismo se aplicó encuestas dirigidas, utilizadas para obtener respuestas precisas de fuente primaria que permitirán cumplir con los objetivos planteados. Las mismas fueron aplicadas al personal directivo, docentes, estudiantes y padres de familia y entre los objetivos a alcanzar, están la resolución de conflictos mediante reglamentación interna, grado de liderazgo y gestión tanto de directivos y docentes, valores institucionales, clima institucional, etc.

Las encuestas, según McMillan, J., Schumacher, S. (2007), son utilizadas frecuentemente en investigaciones educativas para “describir actitudes, creencias, opiniones y otros tipos de información”, fue aplicada a los directivos y constó de 14 preguntas de opción múltiple, siendo de la 6 a la 11, preguntas que involucraban a su vez varias preguntas con las siguientes alternativas: “siempre”, “a veces” y “nunca”, y de la pregunta 12 a la 14 con alternativas de “sí” o “no”. Las encuestas aplicadas a los docentes constó de un cuestionario con 16 declaraciones, con una escala de Likert que iba desde “siempre”, “a veces” y “nunca”; a los estudiantes, las que constaron de 14 declaraciones, con variación en la escala de Likert en tres niveles: “siempre”, “a veces” y “nunca”, y para los padres de familia con 10 declaraciones con tres niveles: “siempre”, “a veces” y “nunca”.

Por otro lado se aplicó entrevistas, cuyo objetivo es conocer de forma directa aspectos relacionados a la gestión, liderazgo y valores, y que fue realizada exclusivamente a directivos de la entidad educativa investigada, como responsables del manejo directo de las áreas del conocimiento de la institución, la misma que constaba de 8 preguntas y grabadas en audio. Otro instrumento aplicado fue la observación, técnica que permitió comparar lo que está escrito en los diversos documentos, con la realidad y es aplicable a los actores educativos.

Cabe destacar que para efectuar las encuestas como las entrevistas se utilizó una guía previamente elaborada por la dirección de posgrado de la UTPL, con la finalidad de obtener referencias para conocer, con mayor profundidad, el objeto de investigación y expresar juicios de valor y de esta manera enriquecer el referente histórico y presente del problema facilitando el desarrollo del mismo.

Dentro de los requerimientos a la institución educativa, están los siguientes documentos, los mismos que fueron proporcionados por secretaría, destacando que muchos de ellos están incompletos o faltan.

- Manual de la organización.
- Código de ética.
- Plan estratégico.
- Plan operativo anual (POA).
- Proyecto educativo institucional (PEI).
- Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores.
- Misión y Visión.
- Organigrama.
- Funciones por áreas y departamentos.

### **3.3 Métodos y procedimiento**

Los métodos de investigación empleados para analizar y explicar el objeto de investigación en ésta unidad educativa fueron:

Descriptivo, porque nos permitió describir y conocer el problema tal cual se presenta en la realidad, en torno a la calidad de gestión dentro del liderazgo, así como la difusión de valores en el centro educativo. Así McMillan y Schumacher (2008:42), indican que el propósito de las mayorías de las investigaciones descriptivas se limita a caracterizar algo como es.

El método estadístico, porque hizo posible organizar la información alcanzada a través de los instrumentos de investigación, facilitando los procesos de validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. También se utilizó el método Hermenéutico que nos permitió la recolección e interpretación de la información bibliográfica dentro del marco teórico.

La encuesta, según McMillan y Schumacher (2008:43), permite al investigador seleccionar una muestra de sujetos y describir actitudes, creencias, opiniones y otro tipo de información. La misma se estructuró mediante un cuestionario de preguntas para la obtención de respuestas concretas que sirvieron para nuestro propósito de investigación. La entrevista que se llevó a efecto sólo con personal directivo del colegio fiscal mixto "Valdivia".

Con los instrumentos utilizados y la revisión de los documentos provistos por la institución se llevó a cabo la descripción del colegio y sus miembros con relación a la gestión, liderazgo y valores durante el año 2010, con el fin de utilizar este análisis para realizar una propuesta de mejora sostenible en estas

áreas. A continuación se describe el proceso seguido durante el presente trabajo investigativo.

Todo este proceso da inicio con la consecución de la audiencia el 20 de diciembre, logrando el respectivo permiso por parte de las autoridades del colegio fiscal mixto “Valdivia”, especialmente de su rectora la Lcda. Gloria Salinas Aquino, para poder realizar las encuestas y entrevistas a los diversos actores educativos, así como para la entrega de la información necesaria para la ejecución de éste proyecto. Una vez conseguido el permiso respectivo, el 22 del mismo mes, se firmó el acta de compromiso, y con la elaboración del instrumento de encuesta, se procedió a su ejecución, dando a conocer su objetivo e indicaciones correspondientes, destacando la acogida del caso por parte de la muestra seleccionada.

Para las encuestas, se procedió a reunir a los estudiantes, con ayuda de ciertos inspectores y docentes, por grupos y de acuerdo a especializaciones, siendo escogidos los de tercer año, hasta completar la muestra de 20, no existiendo problema alguno al explicar el propósito de las mismas. Con los directivos y docentes, al no poder encontrarlos en un solo lugar, se los tuvo que ubicar de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, incluso a la mayoría se les entregó el instrumento de investigación para que lleven a su casa y traigan posteriormente. Al principio se tenía cierto temor, al considerar que podrían tener alguna observación y posterior amonestación, pero al indicarle que era anónimo y el objeto, se tuvo la colaboración por parte de ellos. Sin embargo, dos de ellos no devolvieron el material por lo que se procedió a realizar la encuesta a dos nuevos docentes.

En lo referente a la encuesta a los padres de familia, se pudo aprovechar las reuniones de fin de curso y de otras actividades, por lo que no hubo inconvenientes en su realización. Secretaría, proporcionó la información

requerida para realizar este trabajo, en archivo digital y parte en documentos escritos, faltando ciertos aspectos. Por otro lado, con la finalidad de comprobar ciertos detalles se procedió a realizar observaciones, como por ejemplo, el comportamiento dentro y fuera del aula de estudiantes, docentes, directivos; las instalaciones, etc. En cuanto a las entrevistas a directivos, se las realizó sin ningún contratiempo.

Posteriormente de aplicadas las encuestas, se organizó la información para realizar la tabulación en tablas estadísticas que permitan realizar el análisis de los datos, el FODA, y poder generar las observaciones, recomendaciones y propuesta en aras de mejorar la calidad educativa que ofrece la institución, relacionadas con la gestión, liderazgo y fundamentalmente en valores.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO.**

El colegio fiscal mixto Valdivia, se inició como una unidad técnica agropecuaria en el año de 1978, teniendo especialidades de Qui-Bio, y Agropecuaria, y nace como una respuesta a los requerimientos de los jóvenes de la zona norte de la península de Santa Elena, quienes en su mayoría por diversas situaciones y especialmente la de carácter económico no podían trasladarse a la cabecera cantonal y seguir con sus estudios secundarios.

Actualmente cuenta con 816 estudiantes de las diversas comunidades de la zona norte de la Península de Santa Elena, adquiriendo un notable prestigio, socavado en cierta forma por las acciones de ciertos estudiantes provenientes de comunidades que tienen una gran influencia de culturas extranjeras, especialmente en lo relativo a valores.

#### **4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.**

##### **4.1.1.1. El manual de organización.**

El presente Manual de organización elaborado por el equipo de Gestión Administrativa y aprobado por el Consejo Directivo en la reunión celebrada el 31 de julio del 2008; es el que rige los lineamientos de la comunidad educativa Valdiviana.

ESTRUCTURA ORGÁNICA. Art. 2. El Colegio Fiscal Mixto “Valdivia” está integrado por los siguientes niveles administrativos:

- Directivo

- Asesor
- Auxiliar o de apoyo
- Lineal u operativo
- Sustentación y base

Las organizaciones al existir con el objetivo de satisfacer las necesidades de los individuos, requieren de una constante adaptabilidad de la misma que le permita responder a las exigencias del mundo moderno. Así, Chiavenato, Idalberto (2007:6), nos indica que “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinada de dos o más personas”. El ser humano al ser eminentemente social e interactivo, no vive aislado y está en contante interacción. Es así, que por sus limitaciones, necesita formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que serían imposibles alcanzarlos individualmente.

Toda organización y por consiguiente las educativas, cuentan con una estructura que le permita su normal desempeño, dada la complejidad de sus actividades, y el colegio Valdivia tiene una distribución de niveles acorde con sus necesidades y posibilidades. A continuación revisaremos cada una de ellas.

Art. 3.- El NIVEL DIRECTIVO está constituido por:

- Consejo Directivo
- Rectorado
- Vicerrectorado
- Inspección General

Según, la estructura proporcionada se puede apreciar que el consejo directivo es la máxima autoridad de la institución educativa, y cuya representación se manifiesta en el rectorado, que a su vez delega autoridad en

el vicerrectorado e inspectoría general. Éste nivel es el principal encargado de realizar las gestiones, liderazgo y valores, necesarias para el normal desarrollo de las actividades del plantel educativo.

Art. 4.- El NIVEL ASESOR está conformado por los siguientes cuerpos:

- Junta General de Directivos y Profesores
- Junta de Profesores de Curso
- Junta de Directores de Áreas
- Junta de Profesores de Áreas

Cada cuerpo del nivel asesor, debe asumir funciones de liderazgo que le permita lograr un compromiso de cada uno de los participantes, sin embargo se puede evidenciar que no todos están comprometidos con una causa común, generando conflictos dentro de cada grupo e incluso entre grupos, por lo que es necesario la intervención de las autoridades para superar estas situaciones que de una u otra forma influyen en la calidad educativa.

Art. 5.- El nivel AUXILIAR DE APOYO está conformado por:

- Colecturía
- Secretaría
- Bibliotecaria
- Servicios Generales constituidos por:
  - a.1. Conserjería Interna
  - a.2. Conserjería Externa

Entre los aspectos que evidencian el liderazgo o la falta del mismo, están:

- No se gestiona el pago de manera oportuna para los docentes de contrato.
- Retrasos en valores de seguro social.

- Retrasos en reportes de actividades.
- Falta de control de materiales de biblioteca, así como la poca o nada gestión por nuevos recursos didácticos.
- Material didáctico en desuso.
- Local inadecuado (laboratorios).

Art. 6.- El nivel LINEAL U OPERATIVO está constituido por las siguientes unidades:

- Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (D.O.B.E.)
- Comisiones Permanentes
- Laboratorios
- Talleres
- Sala de Video

El DOBE, no cuenta con el suficiente personal que permita sobre todo buscar alternativas de solución a los diversos problemas de los estudiantes. Las comisiones permanentes cumplen sus funciones en la mitad de sus posibilidades. Los laboratorios, muchos de ellos con material didáctico no acorde a los requerimientos de la cátedra y con falta de mantenimiento, especialmente los de física y química. En algo, se rescata los laboratorios de acuicultura, con pequeñas piscinas que sirven para prácticas de los estudiantes, así también el laboratorio de computación, pero sólo en el área de contabilidad y administración de sistemas.

Art. 7.- El nivel de SUSTENTACION Y BASE está integrado por:

- Profesores
- Estudiantes
- Padres de Familia

La falta de gestión y autogestión de ciertos directivos, docentes y otros, que por lo general pueden tener ideas novedosas a realizar, pero que por falta de recursos no se concretan, ya que por su escaso liderazgo no buscan alternativas y así poder mejorar de una u otra forma la calidad de la educación impartida, siendo precisamente, la falta de capacitación y de superación de un gran número de ellos, uno de los aspectos negativos, así por ejemplo en la especialidad de contabilidad y administración de sistemas, se sigue enseñando de forma tradicional la contabilidad, sin ser capaces, aun teniendo una sala de computación del área, de utilizar un programa contable, en gran medida por que los docentes no saben de su uso, o si tienen ciertos conocimientos, no gestionan para el uso de ese espacio físico, lo que revela la falta de gestión del conocimiento.

En la medida que vayamos avanzando en el desarrollo de este trabajo se irán indicando una serie de factores negativos, pero también realzar las cosas positivas que si hay.

#### **4.1.1.2. El código de ética.**

El código de ética, según Guillén Parra, Manuel (2008:231), es un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que deben ser cumplidos por los miembros de la organización para respetar los derechos de terceros.

Al revisar el código de ética de ésta institución encontramos que no está totalmente definida, aunque existen normas de convivencia como el respeto que debe darse entre los diversos actores del quehacer educativo, en cuanto a las posibles diferencias de criterios, de condiciones sociales, edades, de religión, política, sexo, raza, etc.

Otro aspecto contenido en éste código está la puntualidad, así como cumplir con la jornada laboral correspondiente. El cuidado personal es básico dentro de la actividad de cada uno; debe reinar el compañerismo, que permita de mejor forma el trabajo en equipo.

Cuidar el prestigio del colegio, dentro y fuera del mismo. Sin embargo de lo observado y “comentarios” vertidos por diversos actores del colegio, se puede entrever que no todos están comprometidos con la causa que permita cumplir con la misión y visión del colegio, ya que por ejemplo ciertos docentes tienen la “costumbre”, sin importar el día, que luego de clases, se reúnen en lugares públicos a consumir bebidas alcohólicas, a vista de toda la comunidad y en especial de los estudiantes, lo que nos conlleva a recordar que los que estamos involucrados con el quehacer educativo, debemos educar en valores y con valores, siendo ejemplos a seguir.

No discriminar de ninguna forma a ningún miembro de la comunidad educativa, por lo que es imprescindible la igualdad de condiciones, así se debe dar la oportunidad de seguir sus estudios a todos los jóvenes, sin importar el lugar de su procedencia, ya que por ejemplo ciertos docentes al saber que un estudiante es de la comunidad de Montañita, inmediatamente tienen la concepción de alumno problema, con vicios. Quedan prohibidas las manifestaciones excesivas de afecto entre todos los miembros del colegio. Se puede tener relaciones personales, pero que no deben ser demostradas en forma excesiva, con la finalidad de cuidar los valores institucionales.

No se permite el ingreso de personas ajenas a la institución, que no tengan nada que ver con el quehacer educativo. Los padres de familia deben cuidar su apariencia personal cuando deban presentarse en el establecimiento, entre otros aspectos.

Sin embargo, éste código de ética, no ha sido socializado adecuadamente, al no estar completamente estructurada y, en gran medida no se cumple, por ejemplo cuando se trata de reuniones de docentes, juntas de curso, con padres de familia, por lo general no empiezan a la hora establecida, incluso se postergan por varias horas o para posteriores días, lo que causa malestar entre quienes si llegan puntualmente, tanto que para otra reunión ya no son puntuales, justificándose que los demás no lo son.

Una situación particular se refiere a la formación de “grupos”, que en lugar de sumar, dificultan la gestión en liderazgo y valores, repercutiendo directamente en la calidad de la educación.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico.**

Desde el año 2008, el colegio ha venido implementando diversos proyectos, de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico situacional a través del FODA correspondiente, establecidas en las políticas institucionales y que ayuden a lograr la operatividad del proyecto educativo institucional, a fin de mejorar la calidad educativa ofertada por la institución, otorgando responsabilidades a cada uno de los actores educativos, a fin de lograr la misión y visión propuesta.

Varios de ellos ya se han implementado, en el aspecto administrativo el manual de organización, el código de ética (a medias), El POA, el PEI, misión y visión, entre otros. En la parte de docencia se implantó los nuevos currículos basados en competencias laborales como organizadores de los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como una metodología unificada de evaluación, un sistema consensuado de evaluación tanto para docentes y directivos. Se realizó convenio de orientación vocacional con dos escuelas de las localidades de Valdivia y San Pedro.

Se han realizado diversas gestiones para la obtención de recursos que permitan mejorar ciertos servicios prestados por la institución, entre otros aspectos.

El plan estratégico, es un proceso de identificación o diagnóstico, que permite establecer hacia donde se quiere llegar, valorando alternativas y ejecutando planes y programas que permitan alcanzar los objetivos planteados, logrando el máximo de beneficios. Sin embargo, ciertos documentos como se manifestó no están completos o están en desuso, por lo que se requiere su inmediata actualización.

Podemos deducir que existe un grado aceptable de gestión dentro del plan estratégico, enmarcadas dentro de las políticas establecidas y la aplicación de cierto liderazgo que ha permitido la implementación de los aspectos señalados anteriormente, sin embargo se nota la escasa presencia en cuanto a la aplicación o desarrollo de valores, por lo que es importante que se incorpore en el plan, actividades que permitan mejorar éste aspecto, como por ejemplo capacitaciones a estudiantes sobre sexualidad, alcoholismo, drogadicción, enfatizando en el respeto hacia los demás y así mismo, el amor, la justicia, entre otros, tanto a los estudiantes, profesores y padres de familia.

#### **4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).**

Revisando y analizando el POA 2010-2011, encontramos que se encuentra basado entre otros descriptores, de los siguientes:

Descriptor 1. La institución desarrolla una oferta diferenciada de formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores en activo y ponerlas en conocimiento de instituciones públicas y privadas.

Descriptor 2. La institución desarrolla un proyecto productivo y plan de comercialización de la producción de post larvas y engorde que refuerce el aprendizaje de los estudiantes, mediante la práctica.

Descriptor 3. Establece taller de orientación familiar, a fin de mejorar las relaciones intrafamiliares.

Descriptor 4. La institución establece un sistema de apoyo a las iniciativas de los estudiantes, así como de los egresados.

Descriptor 5. Establece un sistema de compensación no salarial por servicios prestados para personal de la institución.

Descriptor 6. Capacitación a docentes, destinada a lograr eficiencia productiva para la institución, sin embargo está es deficiente.

Al igual que en el plan estratégico se nota que las actividades están destinadas a la gestión asumiendo niveles de liderazgo, pero con muy poca aplicación de los valores, sólo un taller de relación intrafamiliar que no es suficiente, quizás por el hecho de que la mayoría de los docentes y directivos por lo general sólo quieren cumplir con programas y planes establecidos, además de que viven en el sector urbano, dejando la parte de los valores de lado, priorizando la parte instrumental, sin importarles la calidad del ser humano.

#### **4.1.1.5. Proyecto educativo institucional.**

El Colegio Fiscal Valdivia se encuentra ubicado en la Comuna Valdivia de la Parroquia Manglaralto en el Cantón Santa Elena, y que debido a sus características geográficas, oceánicas y sus recursos naturales han estado económicamente vinculadas con la utilización de los mismos, razón por la cual éste plantel realizó el proyecto de implementación del Bachillerato en Ciencias, Especialización Químico-Biológicas, Mención Acuicultura, sustentada en análisis socioeconómico donde se pone de manifiesto actividades como la pesca, zapatería, artesanías, entre las principales, destacando la gran cantidad de laboratorios de larvas de camarón que ofrecen la oportunidad de trabajo para los futuros egresados.

Se puede apreciar que el PEI del colegio, no está bien fundamentado, ya que por ejemplo no están claros los tiempos de ejecución de ciertos componentes, así mismo falta información relevante y como ya se ha mencionado anteriormente, no ha sido socializado lo suficiente, por lo que su desconocimiento es una de las causas de que no se cumpla por parte de los actores educativos.

En la actualidad el colegio cuenta con 816 alumnos que provienen en su mayoría del sector norte que incluyen comunidades como La Entrada, La Rinconada, San José, Olón, Cadeate, San Antonio, Libertador Bolívar, El Suspiro, La Ponga, Loma Alta, Sinchal, Barcelona, Colonche, Jambelí, Bambil Collao, Palmar, Monteverde, Ayangué, San Pedro, Valdivia, entre otros lugares, distribuidos de la siguiente forma:

**Tabla Nro. 6. Distribución alumnos por paralelos.**

| <b>BASICO</b>                 | <b>PARALELOS</b> |          |             |
|-------------------------------|------------------|----------|-------------|
| <b>CURSO</b>                  | <b>A</b>         | <b>B</b> | <b>C</b>    |
| OCTAVO AÑO BASICO             | 38               | 39       | 34          |
| NOVENO AÑO BASICO             | 41               | 42       | 44          |
| DECIMO AÑO BASICO             | 46               | 54       | 47          |
| <b>DIVERSIFICADO TECNICO</b>  | <b>PARALELOS</b> |          |             |
| <b>CURSO</b>                  | <b>A</b>         | <b>B</b> | <b>C</b>    |
| PRIMER AÑO COMUN              | 36               | 30       | 33          |
| SEGUNDO AÑO BACH.             | 34               | 31       | 18          |
| TERCER AÑO BACH.              | 45               | 21       | --          |
| <b>DIVERSIFICADO CIENCIAS</b> | <b>PARALELOS</b> |          |             |
| <b>CURSO QUI.BIO</b>          | <b>A</b>         | <b>B</b> | <b>----</b> |
| PRIMER AÑO BACH.              | 34               | 37       | -----       |
| SEGUNDO AÑO BACH.             | 41               | 35       | -----       |
| TERCER AÑO BACH.              | 36               | -----    | -----       |

Fuente: Secretaría del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

La Institución educativa se vio en la necesidad innovar el bachillerato técnico en Informática Especialización Contabilidad y Administración de Sistemas, dando oportunidad de que la juventud tenga otro campo ocupacional de actualidad, ya que se cuenta con un laboratorio de computación considerado completo en equipamiento. El plantel es el primero en tener el bachillerato técnico en Informática ya que las Instituciones más cercanas como el Colegio Palmar ubicado a 17 Kms. de distancia posee bachillerato en Comercio y el colegio Manglaralto ubicado a 15 Km. de distancia posee bachillerato en Agropecuaria, turismo y pesca.

Considerando la cobertura que ofrece la educación técnica el colegio fiscal "Valdivia", presentó la propuesta de oferta educativa; que permitió lograr

la disgregación de mención acuicultura del bachillerato en ciencias que se tiene actualmente y se constituya en bachillerato técnico en acuicultura; especialización: Cultivo de peces, moluscos y crustáceos.

Sustentada legalmente en los diversos artículos y decretos relacionados a la educación y especialmente el referente al 30 de octubre del 2006, del Ministerio de educación y cultura que pone en vigencia el acuerdo ministerial 539 que expide el reglamento de unidades educativas tradicionales, al convertirse estas en corporaciones educativas y se someten al cumplimiento del descriptor N° 13 del Acuerdo Ministerial 468, referente al proceso de gestión de producción y distribución comercial, de los estándares de gestión, que exige al desarrollo de un proyecto productivo y un plan de comercialización de la producción, que refuerza al aprendizaje de los estudiantes y permita la generación de valor re-invertible en la institución técnica.

Así mismo, con fundamento social donde los estudiantes estarán en capacidad de incorporarse en cualquier empresa pública o privada, desarrollando actividades referentes a su especialización, o pudiendo continuar sin ningún inconveniente sus estudios superiores en cualquier centro educativo.

Para ello la institución educativa cuenta con personal docente preparado, en un número de 42 con nombramiento y contratados, directivos, personal administrativo y de servicios, la cooperación de la comunidad y padres de familia, además cuenta con la infraestructura propia necesaria con laboratorios de física, química, de computación, piscinas para la cría de peces, entre otros requerimientos, pero muchos de ellos descuidados.

Del análisis del PEI, podemos deducir que las especializaciones con que se cuenta dan la posibilidad de realizar la gestión en liderazgo y valores, sin

embargo se da poca relevancia a los valores, inclusive sólo existe una materia sobre sexualidad siendo optativa, quedando a consideración de los actores educativos su aplicación o no, así mismo nos podemos dar cuenta de que no se involucra con su entorno, algo que en la actualidad es fundamental para una institución educativa.

#### **4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.**

El colegio cuenta con un reglamento interno y manual de procedimientos, de acuerdo con el art. 107, literal C del reglamento de la ley de educación vigente al momento, que rigen a los diversos actores del quehacer educativo del plantel, dando a conocer sus funciones y siendo, hasta cierto punto guía de la gestión en liderazgo y valores que deben desarrollar y ejecutar, en pos de los objetivos planteados.

Se puede observar diversos valores y principios como el respeto, la honestidad, la puntualidad, la disciplina que va a permitir que los estudiantes, docentes, directivos, alumnos, padres de familia, sean personas de éxito pero sobre todo que tengan calidad moral que permita cambiar la realidad educativa del colegio, región y país en general.

Básicamente el reglamento interno permitirá el normal desenvolvimiento de cada actor institucional, basados en principios y principalmente valores, sin embargo muchos de ellos son solamente letra muerta, ya que no se cumplen, ya sea por falta de compromiso o por la falta de liderazgo de las autoridades para hacerlas cumplir, además ciertos parámetros no se encuentran totalmente definidos o terminados, y en su mayoría no han sido socializados con los diversos actores educativos.

## **4.1.2. La estructura organizativa del colegio fiscal “Valdivia”.**

### **4.1.2.1. Misión y visión.**

Tomados del PEI, del colegio fiscal “Valdivia”, y tiene como:

**VISIÓN:** “Deseamos que nuestra institución educativa logre tener una infraestructura fortalecida de una planificación estratégica que involucre a toda la comunidad educativa con la participación de organismos gubernamentales y no gubernamentales con la finalidad de obtener una educación de calidad. Formando bachilleres técnicos humanísticos, críticos, reflexivos y con alta autoestima constructivas que permitan el desarrollo de destrezas y habilidades. Que los/las estudiantes sean autosuficientes para generar micro proyectos productivos acorde con las exigencias de los cambios sociales, científicos y tecnológicos actuales”.

Chiavenato, Idalberto (2007: 21), indica que la visión organizacional, se refiere a aquello que la organización desea en el futuro. Por otra parte, Guillén Parra, Manuel (2008:216), indica que la visión de las organizaciones, en un sentido amplio, es la forma de ver o anticipar el futuro, o también la forma de proyectar a la organización en dicho futuro o de definir una determinada filosofía de la empresa.

Describe la ruta, el camino a seguir, para alcanzar la misión. Indica la percepción del lugar que la organización espera ocupar en el futuro, hacia donde se quiere dirigir. Como se puede apreciar, la visión institucional considera de gran importancia el carácter humanista de los bachilleres, proyectando hacia su futuro como nos indican los autores antes mencionados.

MISIÓN: “Nuestra institución buscará formar bachilleres técnicos competitivos y creativos calificados para insertarse en el sector público y privados, creando además micro empresas que beneficia al desarrollo de la comunidad y de la provincia”.

Guillén Parra, Manuel (2008:210-211), describe a la misión organizativa como “el propósito de la organización”, o como “su objetivo o razón de ser”. Chiavenato, Idalberto (2007: 20), establece que la misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. Consiste en la meta general o propósito de la organización, el para qué de su existencia, su objetivo o su razón de ser.

De igual forma nos indica que la misión está determinada por los siguientes aspectos:

- Cuál es la razón de ser de la organización.
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.
- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.
- Cuáles son los tipos de actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

La visión y misión de la institución se fundamentan en responder a las necesidades socioeconómicas de un 69% de población económicamente activa, proporcionando bienestar y sostenimiento laboral de los egresados y de la población del sector norte de la provincia de Santa Elena. También están motivadas porque se cuenta con personal técnico capacitado en Acuicultura y un laboratorio acondicionado para las prácticas docentes, además que la mayoría de empresas y laboratorios de cultivos de larvas ofrecen oportunidades para la ejecución de las pasantías como fuentes de trabajo, así como la colaboración de organismos gubernamentales.

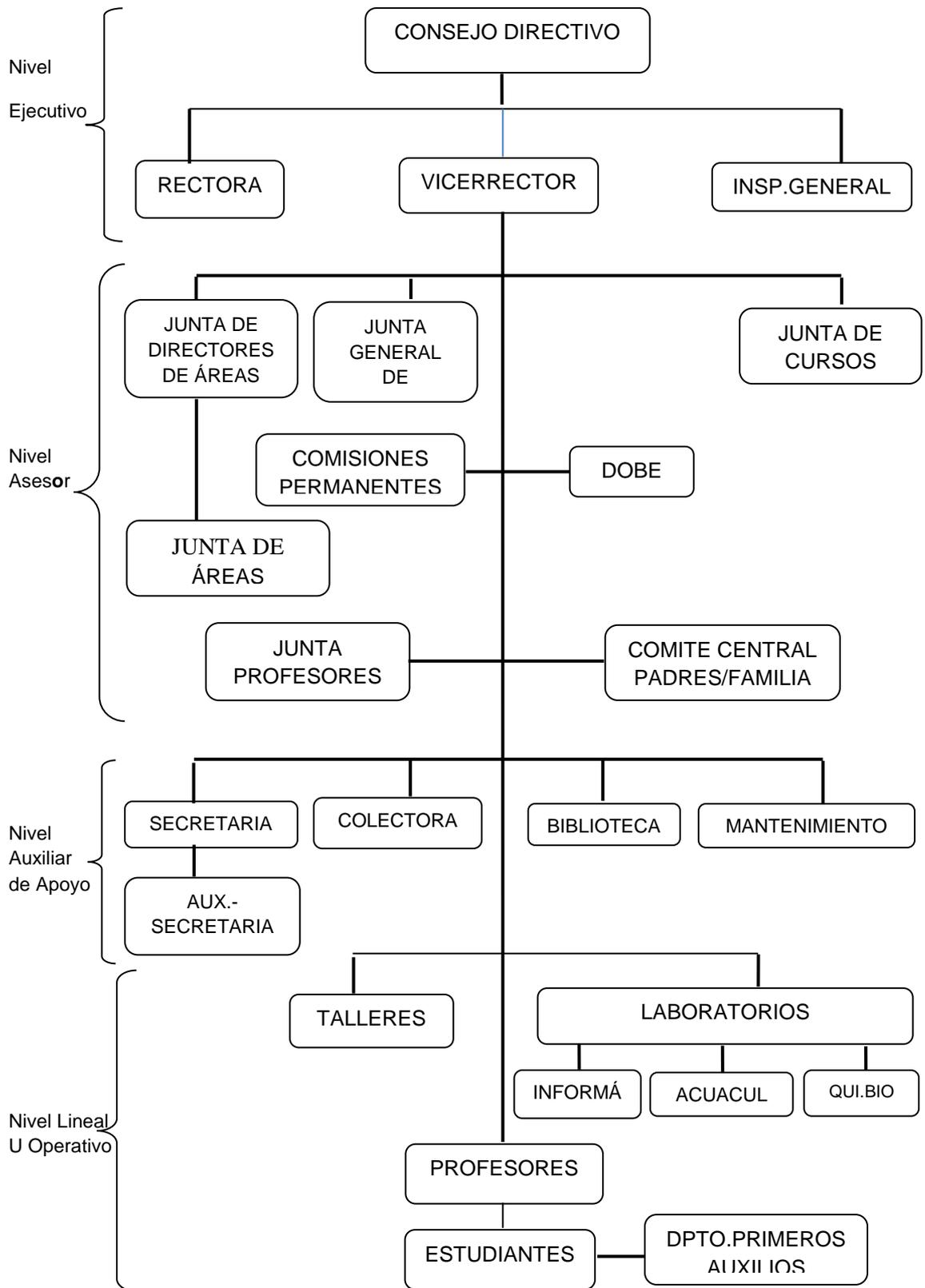
Tanto en la visión como en la misión se puede apreciar que están en forma implícita la gestión en liderazgo, ya que se busca fortalecer la infraestructura física y curricular de la institución con la participación de todos, por otra parte se busca generar actividades que permitan potenciar las capacidades de los actores educativos. Estas se encuentran escritas a la entrada del colegio.

Los valores están establecidos directamente, ya que la finalidad es que adquieran un carácter humanista, buscando el bienestar de la comunidad y por consiguiente el propio. En consecuencia los integrantes del quehacer educativo de ésta institución deberían gestionar el liderazgo y valores, como principio y fin de sus actividades. Sin embargo como hemos señalado no todos cumplen con esta premisa, en especial con lo concerniente a los valores.

#### **4.1.2.2. El organigrama.**

Como vemos en la siguiente estructura orgánica del colegio fiscal “Valdivia”, cuenta con niveles ejecutivo, asesor, auxiliar o apoyo y el lineal u operativo. El nivel ejecutivo es el que mayor responsabilidad tiene para la gestión en liderazgo y valores, en especial su rectora, pues es la encargada conjuntamente con su vicerrector e inspector general, de establecer las condiciones y actividades necesarias para tal efecto. Pero es necesaria la participación activa de los otros niveles, así por ejemplo los directores de área deben realizar gestiones para lograr eficiencia, utilizando liderazgo y aplicando valores. En una institución educativa, todos los estamentos y personas son necesarios, así, se necesita de los padres de familia, de los alumnos, de los conserjes, de la secretaria, de los docentes, etc., comprometidos con la visión y misión institucional, destacando como nos dice Miguel ángel Cornejo (1996), los organigramas deberían irse al tacho de la basura y tener liderazgo para lograr los objetivos propuestos.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL COLEGIO FISCAL MIXTO "VALDIVIA"



Fuente: Secretaría del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

#### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

##### a) Nivel ejecutivo:

**Del consejo directivo:** Es la autoridad máxima de la institución, asesora a la rectora y es donde se toman las decisiones más importantes, por lo tanto donde se evidencia en mayor medida la gestión en liderazgo y valores.

**De la rectora:** Es la representante de la institución y tiene como funciones la programación de las diversas actividades relacionadas con el PEI, POA, plan estratégico, etc., siendo una fundamental, gestionar para dotar de todo lo necesario para el normal desarrollo de las actividades, estableciendo las relaciones con los demás niveles. Consideró que la gestión de la rectora es buena, tiene cierto grado de liderazgo, prueba de esto es que logró por medio de la MI municipalidad de Santa Elena la construcción de 3 pabellones para aulas, así como la terminación del perímetro escolar, sin embargo la gestión en valores es relativamente insuficiente ya que no se cumple con una educación integral del educando, con cierta resistencia de determinado sector.

**Vicerrector:** Con responsabilidades relacionadas con el aspecto técnico-pedagógico, pero que tiene graves problemas en cuanto a la gestión en valores.

**Inspector general:** Es quién tiene a su cargo la disciplina, en especial el de los estudiantes, teniendo la oportunidad de mejorar la parte ética de todos y ponerlos en práctica, al tener un gran contacto con ellos.

### **b) Nivel asesor.**

Conformada por las diversas juntas y comisiones, que deben ejercer la gestión en liderazgo para cumplir con sus funciones. En éste nivel se destacan el DOBE, que por su naturaleza debe gestionar constantemente los valores, los padres de familia, como parte fundamental del proceso de educación de los estudiantes, y donde los valores empiezan su formación.

### **c) Nivel auxiliar o de apoyo.**

Conformado por secretaria, colectora, biblioteca y mantenimiento cuya capacidad de gestión en liderazgo y valores es relativamente baja.

### **d) Nivel lineal u operativo.**

**De los docentes:** Cuya gestión debe ser constante, ser líderes, para que los estudiantes no hagan las cosas por presión alguna, sino porque desean hacerlo, buscando los mecanismos para lograr los objetivos planteados, recordando que son ejemplos a seguir.

**De los estudiantes:** Dentro de sus obligaciones está el de participar en las diferentes actividades programadas por la autoridades del plantel, así como sujetarse a las sanciones correspondientes por su incumplimiento. Deben guardar las normas de respeto para con las demás personas, el cuidado de las buenas costumbres, sobre todo cuando está usando el uniforme. Son los que en mayor medida deben cumplir con la aplicación de los valores. Se debe considerar que al provenir de diferentes culturas, tienen distintos valores, por lo que se debe buscar un balance de los mismos, respetando sus criterios y su dignidad humana, a través de estrategias.

**Otros departamentos:** Los laboratorios, talleres y primeros auxilios deben observar los principios éticos para el cuidado y manejo de los materiales existentes, gestionando para lograr todo aquello que haga falta.

#### **4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.**

En el colegio se han implantado los valores que permitan la armonía entre los diversos actores del quehacer educativo, siendo el personal directivo, los docentes, los dirigentes de curso, etc., los que deben dar ejemplo con su forma de ser y actuar. Generalmente se dan charlas a los estudiantes, en especial en la hora cívica, pero muchos de ellos no cumplen con lo dispuesto, por ejemplo con el corte de cabello para los varones, accesorios varios en las mujeres; muchos llegan tarde a pesar de vivir cerca, otros se fugan y salen del colegio a realizar actos que no tienen nada que ver con lo escolar, portando el uniforme correspondiente, por lo que son sancionados de acuerdo a la gravedad de la situación.

Pero sin duda que hace falta mayor énfasis en la difusión de los valores, ya que se nota que existen problemas con el alcohol, sexo, drogadicción, que permitan prevenir sus efectos, considerando la cercanía de muchos de los estudiantes con personas de otras culturas. Es innegable que nuestros jóvenes, tratan de estar al “día”, imitando muchos actos, modas, culturas, que en ocasiones son reñidas con la moral de una sociedad conservadora como la de nuestros pueblos.

#### **4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.**

El Plan de Estudios ha sido estructurado tal y como lo contemplan los lineamientos curriculares y las Reformas educativas de la Educación Básica y del Bachillerato para las especializaciones con que se cuenta, estableciendo las competencias en cada una de ellas, para su normal desarrollo, generando

ante todo proyectos, que deben ser ejecutados y evaluados constantemente. Cabe recalcar que varios estudiantes de éste colegio han obtenido becas para seguir con sus estudios, en países como Cuba, siendo actualmente profesionales de gran prestigio. Actualmente una estudiante de segundo bachillerato Qui-Bio, ha sido acreedora de una beca en los Estados Unidos, lo que habla del prestigio alcanzado por el colegio.

Se utiliza el modelo pedagógico constructivista, el cual permite partir de los conocimientos previos del estudiante sustentadas en la base teórica y que éste sea el que construya su nuevo conocimiento, donde el docente sólo guía para que se cumpla con el objetivo final, considerando el entorno que presta gran cantidad de información para el proceso enseñanza-aprendizaje.

Siendo un modelo que deja al estudiante con un mayor grado de libertad en su proceso formativo, es ideal para que el docente ejerza su liderazgo, pues enriquece la creatividad para la búsqueda y uso de los materiales y medios necesarios, con responsabilidad ética, respetando los criterios de los estudiantes, buscando el trabajo en equipo, para la solución de problemas planteados. Es necesario señalar que no se cuenta con una biblioteca adecuada, los laboratorios de física y química están descuidados y hasta cierto punto obsoletos.

El DOBE, plantea la necesidad de mejorar en lo relacionado a los valores, como son la honestidad, la justicia, el amor, el respeto, la puntualidad, entre otros, mediante capacitaciones-talleres a profesores, directivos, estudiantes y padres de familia, sin embargo considero que hace falta liderazgo para lograr dicho propósito, ya que lo hecho hasta el momento es insuficiente.

#### **4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores.**

El colegio fiscal mixto “Valdivia”, cuenta con la siguiente estructura operacional:

- Rectora.
- Vicerrector.
- Inspector general.
- Orientadora.
- Secretaria.
- Colectora.
- Bibliotecaria.
- Presidente central de padres de familia.

Junta de directores de área:

- Lenguaje y com
- Matemáticas
- CC. NN.
- EE. SS.
- Edu. Sexual
- Inglés
- Optativa
- CC. EE.
- CC. FF.
- Acuicultura
- Informática

La comisión técnica pedagógica ésta compuesta por los anteriormente señalados, además del vicerrector que la preside. Tiene varias comisiones como: Festejos, distribución de trabajo y horarios, cultural social, disciplina, de deportes, banda musical. Además de los responsables de los laboratorios de acuicultura, informática, biología y química. Son 816 alumnos distribuidos como se indicó en el PEI. El personal docente es mixto, con preparación en su mayoría hasta un tercer nivel y que actualmente varios de ellos están realizando maestría, lo que demuestra una aplicación acorde de los valores

para formar bachilleres íntegros, respetuosos de los demás, de sí mismo y de su medio ambiente.

#### **4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.**

En la actualidad y de acuerdo a los lineamiento de la reforma educativa planteada por el gobierno nacional, que no permite el cobro de valores económicos a los padres de familia, en ninguna forma, los ingresos financieros de la institución dependen de las asignaciones provenientes de del erario fiscal y donaciones voluntarias de padres de familia y otros. Sin embargo, las asignaciones fiscales suelen llegar tarde y se presenta cierto malestar entre el personal.

Gracias a la gestión por parte de la unidad ejecutora, se contrató a 22 profesionales con experiencia educativa como docentes, 1 para la parte administrativa y 1 para el personal de servicios. Por otro lado, las gestiones realizadas en la dirección provincial de educación, dieron como fruto la asignación de 3 docentes.

Los fondos económicos son manejados con ética y responsabilidad por parte de las personas pertinentes, dando informes periódicos sobre su uso y estar abiertos a responder cualquier inquietud. Siendo esta forma de proceder, norma a cumplir por todos los integrantes de la institución educativa. Sin embargo, existe cierto malestar al momento de invertir dichos recursos, ya que no todos los padres están de acuerdo con su destino.

#### **4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.**

Como lo indica la visión y misión institucional, se busca bachilleres con compromiso social, capaces de aplicar los valores y conocimientos que permitan responder a las necesidades de la sociedad.

La aparición de las nuevas tecnologías ha permitido que las actividades de las diferentes empresas del sector hayan dado un giro radical, y el colegio con la finalidad de estar a la par, adquirió y equipó un centro de cómputo que provea a los docentes y alumnos de las herramientas adecuadas para adquirir las competencias que le permitan explotar de mejor forma los recursos y posibilidades que brinda esta zona de la península de Santa Elena.

Pero, como sabemos las nuevas tecnologías presentan tanto aspectos positivos como negativos, por lo que es necesario que se forme en valores a los estudiantes para que se dé el uso adecuado de estos recursos. Hay que recordar que los estudiantes provienen de diversos lugares, y por lo tanto influenciados por su cultura, como en el caso de Montañita, cuya influencia se considera negativa en los jóvenes. La actividad turística es una de las principales generadoras de ingresos en la zona, pero como ya se indicó también trae y causa ciertos problemas, especialmente de carácter ético.

Por tanto es primordial que el colegio de la importancia correspondiente a los valores y participar activamente, no sólo con los estudiantes, sino también con las comunidades y en especial con los padres de familia.

De lo observado y requerido a los estudiantes, los docentes no aprovechan totalmente los recursos tecnológicos con que disponen, desperdiciando la oportunidad de lograr cambios efectivos en la calidad

educativa y responder de mejor forma a los requerimientos de la sociedad actual. Por ejemplo, como indicamos anteriormente en la especialización de contabilidad y administración en sistemas, la materia de contabilidad se da en forma tradicional, cuando el momento exige el uso de programas contables, que faciliten el control financiero y administrativo de una organización.

En consecuencia, hace falta liderazgo por parte no sólo de los docentes, sino también de los directivos de lograr una educación integral de los estudiantes, y cumplir con la visión y misión institucional.

#### **4.1.3. Análisis FODA.**

##### **4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.**

A continuación voy a enunciar las fortalezas que considero presenta el colegio fiscal "Valdivia":

- Infraestructura adecuada, aunque se debe gestionar para seguir mejorándolas.
- Prestigio institucional, considerando que varios egresados han logrado becas, incluso al exterior, en especial Cuba.
- Colaboración de los padres de familia.
- Aceptable gestión en liderazgo por parte de los directivos, en especial su rectora.
- Especializaciones de acuerdo a la realidad social local y regional.

Entre las debilidades detectadas tenemos:

- Falta de partidas docentes, ya que se tiene una gran cantidad de docentes contratados.
- Poca importancia a los valores por parte de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

- Personal docente con poca pertenencia institucional.
- Personal docente poco preparado en uso de las nuevas tecnologías.
- Ineficiencia en el uso de las instalaciones, en especial de los laboratorios.
- Falta de liderazgo en la organización de ciertas actividades, como por ejemplo reuniones con padres de familia.
- Falta de estructuración de determinados manuales, como el de ética.
- Falta de unidad entre directivos y docentes. Como indicamos se forman grupos.
- Falta de socialización de manuales, reglamentos y otros, que rigen las actividades de los actores educativos.
- Biblioteca desactualizada, ya que se puede apreciar que existen pocos libros y son antiguos.
- Poca participación del DOBE, ya que no da la orientación adecuada a los estudiantes.
- Docentes sin título académico (cuarto nivel).
- Algunos docentes no se preocupan por problemas de los estudiantes y su entorno.

#### **4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.**

Realizando un análisis podemos establecer las siguientes oportunidades:

- Ubicación estratégica, por lo que acuden estudiantes de varios lugares.
- Gran cantidad de empresas que ofrecen la oportunidad de trabajo a los egresados y prácticas a los estudiantes.
- La colaboración por parte de instituciones gubernamentales, en especial de la M.I. Municipalidad de Santa Elena.

Entre las amenazas, podemos mencionar:

- Falta de recursos económicos, ya que si es verdad, existen varias empresas, también es cierto que no hay personal cualificado.

- Cercanía de nuevos centros educativos, especialmente de centros artesanales.
- Creciente número de lugares de “diversión”, como bares, prostíbulos, etc.
- Convivencia con otras cultura, como se indicó hay estudiantes que conviven con turistas nacionales y extranjeros y “aprenden” de sus costumbres que pueden ser negativas, como en el caso de Montañita.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA.

| Fortalezas   | Debilidades  |
|--|--|
| 1. Credibilidad social (816 estudiantes).<br>2. Estructura organizativa acorde a las necesidades.<br>3. Prestigio institucional.<br>4. Cooperación padres de familia.<br>5. Aceptable autogestión.<br>6. Especialidades de acuerdo a necesidades.<br>7. Incentivo de creación de microempresas por medio de la práctica.<br>8. Valores establecidos en documentos institucionales. | 1. Falta partidas docentes.<br>2. Poca importancia a los valores.<br>3. Poca pertenencia institucional.<br>4. Escasa preparación sobre uso nuevas tecnologías.<br>5. Necesidad de actualización de documentación de la institución.<br>6. Grupos desestabilizadores.<br>7. Falta estructuración de ciertos manuales.<br>8. Falta vinculación con el entorno.<br>9. Falta socialización reglamentos, manuales, etc.<br>10. Biblioteca desactualizada.<br>11. Escasa participación DOBE.<br>12. Falta promoción especializaciones, especialmente acuacultura.<br>13. Falta de capacitación docente.<br>14. Falta de autogestión de ciertos directivos y docentes.<br>15. Infraestructura (aulas, laboratorios, etc., desactualizados)<br>16. Ciertos directivos poco comprometidos con la misión y visión.<br>17. Ciertos docentes y directivos no escuchan a los estudiantes. |
| Oportunidades  | Amenazas   |
| 1. Ubicación estratégica.<br>2. Gran cantidad de empresas en el sector.<br>3. Colaboración instituciones gubernamentales.<br>4. Exigencias de la sociedad.   | 1. Falta de recursos económicos.<br>2. Nuevos centros educativos (artesanales).<br>3. Creciente número de lugares de distracción.<br>4. Convivencia estudiantes con otras culturas.  |

Fuente: Secretaría del colegio fiscal mixto “Valdivia”  
 Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Es probable que se nos pasen ciertas situaciones que se pueden encuadrar dentro del FODA, pero como podemos observar existe un mayor número de debilidades, lo que evidencia cierta falta de gestión en liderazgo y valores por parte de los actores educativos correspondientes.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El colegio donde se realizó éste trabajo de investigación fue el fiscal mixto Valdivia, iniciada como una unidad técnica agropecuaria en el año de 1978, teniendo especialidades de Qui-Bio, y Agropecuaria, en la zona norte de la península de Santa Elena. A lo largo de sus 33 años ha conseguido un prestigio institucional, cuyo soporte ha sido el grado académico de sus alumnos y actualmente cuenta con 816.

### 4.2.1. De los directivos:

Se aplicó la encuesta a la rectora, vicerrector, jefes de áreas. La tabla 7, demuestra los siguientes resultados:

**Tabla Nro. 7. Forma de organización de los equipos de trabajo en el colegio.**

| Forma de organización  | F | %   |
|--|---|-----|
| a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre. | 1 | 17% |
| b. Coordinadores de área.  | 4 | 66% |
| c. Por grupos de trabajo.  | 1 | 17% |
| d. Trabajan individualmente.   | 0 | 0%  |
| e. Otros.  | 0 | 0%  |

Fuente: Encuesta a directivos del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

La tabla anterior nos indica que la forma de organización de los equipos de trabajo, están dirigidos por la rectora con un 17% y por los coordinadores de área con un 66%, no existen trabajos individuales. Martín-Moreno Quintina (2007:16), establece que las nuevas empresas tienden hacia estructuras jerárquicas menos piramidales: las organizaciones en matriz, que reduzca la toma de decisiones de forma individual por parte de los directivos, dando paso

a situaciones participativas en la búsqueda de soluciones a los diversos problemas. Huber, George (2011:191), indica que tanto el rendimiento y satisfacción de un grupo de decisión están determinados en gran medida por la calidad de su dirección. La delegación de autoridad es en suma positiva, en tanto involucra a las partes, y los resultados de la institución educativa lo demuestran.

**Tabla Nro. 8. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.**

| Aspectos.   | F | %   |
|---|---|-----|
| a. El número de miembros en la institución.       | 1 | 17% |
| b. Los resultados obtenidos en la institución.    | 4 | 66% |
| c. El valor y tiempo empleados en la institución. | 1 | 17% |
| d. Otros.   | 0 | 0%  |

Fuente: Encuesta a directivos del colegio fiscal mixto “Valdivia”  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Los resultados establecidos en la tabla 8 indican que los directivos del colegio, consideran el tamaño de la organización por los resultados obtenidos con un 66%, y con un 17% por el número de miembros de la institución y el valor y tiempo empleados, respectivamente.

**Tabla Nro. 9. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.**

| Aspectos.  | Si |      | No |    |
|--|----|------|----|----|
|  | F  | %    | F  | %  |
| Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos. | 6  | 100% | 0  | 0% |

Fuente: Encuesta a directivos del colegio fiscal mixto “Valdivia”  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Martín-Moreno, Quintina (2007:102), refiere que no basta con disponer de un conjunto de reglas explícitas y de un profesorado competente; es preciso

enfocar la organización de un centro educativo hacia un sentido de misión, a través de un proyecto que aglutine a todos los integrantes y fomente el consenso, la tolerancia y la negociación.

Los resultados presentados en la tabla anterior demuestran que las tareas de los miembros de la organización se encuentran escritas en manuales, como el de organización. Sin embargo, como ya se estableció en el diagnóstico no todos están completos, actualizados y peor socializados, lo que resulta en letra muerta, y no cumplen con su sentido de misión, como lo indica el autor antes mencionado.

**Tabla Nro. 10. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.**

| Aspectos.                            | F | %    |
|--------------------------------------|---|------|
| a. Liderado por el Director          | 0 | 0%   |
| b. Liderado por el Rector            | 6 | 100% |
| c. Liderado por el Consejo Directivo | 0 | 0%   |

Fuente: Encuesta a directivos del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Para Martín-Moreno, Quintina (2007:333-334), el clima y cultura escolar son términos que se utilizan para describir el ambiente que rodea al alumnado, al profesorado y al resto de los profesionales de un establecimiento escolar. Ambos resultan afectados por el tamaño del centro escolar y promueven o dificultan, el desarrollo profesional docente. Chiavenato, Idalberto (2007:83), nos indica que "para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura"

Los resultados demuestran que el 100% de los directivos coinciden que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por la rectora, y como ya indicamos anteriormente es básica la delegación de

autoridad para la toma de decisiones de forma participativa, en la implementación de las soluciones seleccionadas.

**Tabla Nro. 11. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.**

| Aspectos.  | Si | %   | No | %   |
|--|----|-----|----|-----|
| Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. | 1  | 17% | 5  | 83% |

Fuente: Encuesta a directivos del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Para Chiavenato, Idalberto (2007:360), las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos. Las diferencias personales innegablemente conducen a conflictos, estos pueden ser positivos o negativos, y es de una tarea de la administración maximizar los efectos constructivos y minimizar los efectos destructivos. Los resultados demuestran que las decisiones se toman en un porcentaje del 83% por los directivos y el 17% restante por medio de la delegación de autoridad, lo que da lugar a una forma de autoritarismo. Por lo tanto, la dirección no maximiza los efectos constructivos al existir concentración de poder para la toma de decisiones.

**Tabla Nro. 12. Administración y liderazgo del centro educativo.**

| Nro . | Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:           | Siempre |     | A veces |     | Nunca |    |
|-------|--|---------|-----|---------|-----|-------|----|
|       |  | F       | %   | F       | %   | F     | %  |
| a.    | Excelencia académica   | 3       | 50% | 3       | 50% | 0     | 0% |
| b.    | El desarrollo profesional de los docentes.                             | 3       | 50% | 3       | 50% | 0     | 0% |
| c.    | La capacitación continua de los docentes.                              | 2       | 33% | 4       | 67% | 0     | 0% |
| d.    | Trabajo en equipo.   | 4       | 67% | 2       | 33% | 0     | 0% |
| e.    | Vivencia de valores institucionales y personales.                      | 4       | 67% | 2       | 33% | 0     | 0% |
| f.    | Participación de los padres de familia en las actividades programadas. | 2       | 33% | 1       | 67% | 0     | 0% |
| g.    | Delegación de autoridad a los grupos de decisión                       | 3       | 50% | 3       | 50% | 0     | 0% |

Fuente: Encuesta a directivos del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Los resultados arrojan que los directivos no siempre promueven la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales y personales. Sus respuestas ratifican la poca capacitación hacia los docentes, así como la escasa participación de los padres de familia en las actividades programadas, especialmente las concernientes a la gestión. Se evidencia en dichos resultados, el trabajo en equipo y la vivencia en valores, esto último, en la práctica no se cumple efectivamente.

**Tabla Nro. 13. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.**

| Nro. | Se Promueve  | Siempre |     | A veces |     | Nunca |     |
|------|--|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
|      |  | F       | %   | F       | %   | F     | %   |
| a.   | Son innatas.   | 5       | 83% | 1       | 17% | 0     | 0%  |
| b.   | Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.         | 3       | 50% | 1       | 17% | 2     | 33% |
| c.   | Se adquieren a partir de la experiencia.                                 | 4       | 67% | 2       | 33% | 0     | 0%  |
| d.   | Se desarrollan con estudios en gerencia.                                 | 3       | 50% | 1       | 17% | 2     | 33% |
| e.   | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión. | 2       | 33% | 3       | 50% | 1     | 17% |

Fuente: Encuesta a directivos del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor.

En lo que concierne a las habilidades de liderazgo que se promueven en el colegio, para los directivos son: innatas con un 83%, es decir 5 de ellos así lo manifiesta, ya que como se indicó en el análisis anterior, no se da una capacitación constante, por lo que el grado de liderazgo logrado es través de la experiencia y las capacitaciones por parte del MEC.

**Tabla Nro. 14. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.**

| Nro. | Se Promueve   | Siempre |     | A veces |     | Nunca |    |
|------|---|---------|-----|---------|-----|-------|----|
|      |   | F       | %   | F       | %   | F     | %  |
| a.   | El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar. | 5       | 83% | 1       | 17% | 0     | 0% |
| b.   | La disminución del número de estudiantes por aula.  | 2       | 33% | 4       | 67% | 0     | 0% |
| c.   | La mejora de los mecanismos de control.   | 3       | 50% | 3       | 50% | 0     | 0% |
| d.   | La existencia de ambientes cordiales de trabajo.  | 3       | 50% | 3       | 50% | 0     | 0% |

Fuente: Encuesta a directivos del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Chiavenato, Idalberto (2007:360), indica que "la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro". Los directivos del colegio Valdivia, indican en un 83% que se usa la información de resultados de desempeño de los alumnos, docentes y directivos para determinar lo que les falta con fines de mejora. La disminución del número de estudiantes, no es un factor determinante ya que la institución educativa ha tenido un aumento de alumnado en los últimos años; la mejora de mecanismos de control y de ambientes cordiales de trabajo, son aspectos a considerar para determinar el progreso de la institución educativa.

**Tabla Nro. 15. Organismos en la institución.**

| Nro. | Se Promueve   | Siempre |     | A veces |     | Nunca |     |
|------|---|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
|      |   | F       | %   | F       | %   | F     | %   |
| a.   | De dirección (Director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.). | 5       | 83% | 1       | 17% | 0     | 0%  |
| b.   | De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).       | 4       | 66% | 1       | 17% | 1     | 17% |
| c.   | De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).                | 4       | 67% | 2       | 33% | 0     | 0%  |
| d.   | Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).                        | 5       | 83% | 1       | 17% | 0     | 0%  |
| e.   | Otros   | 3       | 50% | 0       | 0%  | 3     | 50% |

Fuente: Encuesta a directivos del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Para Schumacher (citado en Martín-Moreno, Quintina, 2007:16), una gran organización debe estar compuesta por varias unidades semiautónomas a las que propone denominar cusiempresas. El colegio fiscal Valdivia da gran importancia a la delegación de actividades, por lo que se cuenta con varios organismos que cumplan con diversas tareas y faciliten la toma de decisiones.

**Tabla Nro. 16. Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores.**

| Nro. | Se Promueve  | Siempre |     | A veces |     | Nunca |    |
|------|--|---------|-----|---------|-----|-------|----|
|      |  | F       | %   | F       | %   | F     | %  |
| a.   | Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.   | 3       | 50% | 3       | 50% | 0     | 0% |
| b.   | Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.   | 3       | 50% | 3       | 50% | 0     | 0% |
| c.   | Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. | 5       | 83% | 1       | 17% | 0     | 0% |
| d.   | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.  | 4       | 67% | 2       | 33% | 0     | 0% |

Fuente: Encuesta a directivos del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Los resultados obtenidos establecen que el equipo didáctico lleva el seguimiento del grupo de alumnos, busca mejorar el clima de convivencia, pero sobre todo resolver los conflictos entre compañeros, con un 83% y coordinar el proceso enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en el centro con un 67%.

**Tabla Nro. 17. Los departamentos didácticos y sus acciones.**

| Nro. | Los departamentos se encargan de   | SI |      | NO |     |
|------|--|----|------|----|-----|
|      |  | F  | %    | F  | %   |
| a.   | Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.  | 3  | 50%  | 3  | 50% |
| b.   | Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. | 5  | 83%  | 1  | 17% |
| c.   | Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.   | 3  | 50%  | 3  | 50% |
| d.   | Mantener actualizada la metodología.   | 6  | 100% | 0  | 0%  |
| e.   | Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.   | 3  | 50%  | 3  | 50% |
| f.   | Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.   | 5  | 83%  | 1  | 17% |
| g.   | Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. | 5  | 83%  | 1  | 17% |
| h.   | Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.  | 6  | 100% | 0  | 0%  |
| i.   | Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.  | 3  | 50%  | 3  | 50% |
| j.   | Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.   | 6  | 100% | 0  | 0%  |

Fuente: Encuesta a directivos del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

De la tabla anterior se deduce que los directivos deben promover la organización y desarrollo de las enseñanzas propias de cada materia, así como su programación didáctica, por otra parte es importante que se refuerce el trabajo de investigación. La educación actual exige que tanto docentes y estudiantes estén en constante investigación en busca de las soluciones de los diversos problemas de la entidad y su entorno.

**Tabla Nro. 18. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.**

| Acciones  | Si |      | No |    |
|---|----|------|----|----|
|   | F  | %    | F  | %  |
| La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. | 6  | 100% | 0  | 0% |

Fuente: Encuesta a directivos del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

De los resultados de la investigación realizada, los 6 directivos indican que se fomenta la gestión pedagógica, en busca soluciones de acuerdo a la diversidad y potencialidad de la comunidad y el entorno donde se desenvuelve la institución. Sin embargo como ya se acotó anteriormente, en la práctica no se cumple en su totalidad. Resaltar que sólo cuando existen cursos o especializaciones con escasos números de estudiantes, como en la actualidad con la especialidad de Acuicultura mención peces, crustáceos y moluscos, es cuando buscan dar ciertas soluciones.

**Tabla Nro. 19. Material de planificación educativa.**

| <b>Material de planificación.</b>                                 | <b>Si</b> | <b>%</b> | <b>No</b> | <b>%</b> |
|---|-----------|----------|-----------|----------|
| a. Un reingeniería de procesos.                                   | 0         | 0%       | 6         | 100%     |
| b. Plan estratégico.  | 5         | 83%      | 1         | 17%      |
| c. Plan operativo anual.  | 4         | 67%      | 2         | 33%      |
| d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. | 1         | 17%      | 5         | 83%      |

Fuente: Encuesta a directivos del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

La tabla anterior demuestra que los directivos acuerdan en que existe un plan estratégico y operativo, pero falta una reingeniería de procesos y un proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes. Esto refuerza la propuesta de capacitación en liderazgo y valores para los actores educativos que permitan un mejor desarrollo de la institución educativa.

#### **4.2.2. De la encuesta a docentes.**

Los docentes completaron la encuesta de acuerdo a su experiencia personal con los siguientes resultados:

**Tabla Nro. 20. Resultados de la encuesta a docentes.**

|     | Declaraciones.  | SIEMPRE |     | A VECES |     | NUNCA |     |
|-----|---|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
|     |   | F       | %   | F       | %   | F     | %   |
| 1.  | El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.  | 12      | 60% | 7       | 35% | 1     | 5%  |
| 2.  | El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.  | 15      | 75% | 5       | 25% | 0     | 0%  |
| 3.  | La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.  | 12      | 60% | 8       | 40% | 0     | 0%  |
| 4.  | Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. | 10      | 50% | 10      | 50% | 0     | 0%  |
| 5.  | Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.   | 1       | 5%  | 16      | 80% | 3     | 15% |
| 6.  | Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje.  | 13      | 65% | 7       | 35% | 0     | 0%  |
| 7.  | En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.   | 10      | 50% | 10      | 50% | 0     | 0%  |
| 8.  | Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.  | 2       | 10% | 9       | 45% | 9     | 45% |
| 9.  | Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.   | 3       | 15% | 7       | 35% | 10    | 50% |
| 10. | Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.   | 0       | 0%  | 7       | 35% | 13    | 65% |
| 11. | Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.  | 8       | 40% | 11      | 55% | 1     | 5%  |
| 12. | Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.  | 15      | 75% | 4       | 20% | 1     | 5%  |
| 13. | Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.  | 13      | 65% | 7       | 35% | 0     | 0%  |
| 14. | Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.  | 14      | 70% | 5       | 25% | 1     | 5%  |
| 15. | Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.   | 11      | 55% | 9       | 45% | 0     | 0%  |
| 16. | Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.  | 13      | 65% | 7       | 35% | 0     | 0%  |

Fuente: Encuesta a docentes del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Martín-Moreno, Quintina, (2007:71), refiere que la formación que se dé a las nuevas generaciones ha de prepararlas para que puedan vivir y trabajar satisfactoriamente en un mundo cada vez más complejo, interdependiente e inestable. La presencia del docente es indispensable en todo proceso educativo, y es el responsable en gran medida del cumplimiento anteriormente

señalado, para lo cual debe estar preparado y afrontar el desafío que esto representa, más aún con los cambios establecidos en la actual política educativa. En general, los docentes no han tenido mucho inconveniente con el sistema de liderazgo que se ejerce en la institución, de acuerdo a la tabla 20, solo existe una minoría que no está de acuerdo especialmente en las consideraciones.

Los resultados de la encuesta a los docentes, establecen que éstos cuestionan en cierta forma las órdenes existentes, impartidas por los directivos; buscan la innovación y el cambio como proceso de mejora, aunque no siempre son respaldados por las autoridades; se busca generar un ambiente de aprendizaje agradable y estimulante, atendiendo la individualidad y diversidad de los estudiantes, complementado con un constante proceso de investigación y sobre todo el predominio de los valores en las decisiones tanto de docentes y directivos; se busca el fomento del trabajo en equipo como forma de involucrar a todos los actores educativos; existe un compromiso de los docentes para con sus directivos, con un alto grado de admiración de su liderazgo y gestión tanto académica, administrativa, financiera, sin dejar de lado la parte deportiva, en la que se busca integrar tanto a autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, básicamente durante el desarrollo de las olimpiadas internas.

Es necesario hacer notar que existe cierta resistencia o escepticismo de los padres de familia y de compañeros de trabajo, cuando se trata de implementar nuevos métodos de enseñanza, quizás debido a su falta de conocimiento, al temor que perjudique a sus hijos o a la falta de socialización del mismo; se recalca que existe desacuerdos en las relaciones con la rectora, pero esto como se indicó en su momento, debido a la generación de “grupos contrarios”, que buscan desestabilizar e imponer sus criterios, minimizando el liderazgo de la autoridad. Según Williams (2007:47), la gerencia educativa debe de fundamentarse en el liderazgo pues cada uno de los docentes debe de

incentivar a sus estudiantes a ejercer un mejor rol en su educación, porque no solo depende del educador, sino también del educando.

#### 4.2.3. De los estudiantes.

La escala de valor asignada para esta encuesta es: Siempre, a veces y nunca.

**Tabla Nro. 21. Resultados de la encuesta a estudiantes.**

|     | DECLARACIONES  | Siempre |     | A veces |     | Nunca |     |
|-----|--|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
|     |  | F       | %   | F       | %   | F     | %   |
| 1.  | El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.  | 1       | 5%  | 11      | 55% | 8     | 40% |
| 2.  | Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los problemas de los estudiantes.  | 2       | 10% | 12      | 60% | 6     | 30% |
| 3.  | El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.                       | 7       | 35% | 9       | 45% | 4     | 20% |
| 4.  | Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.  | 2       | 10% | 12      | 60% | 6     | 30% |
| 5.  | En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.                                  | 7       | 35% | 7       | 35% | 6     | 30% |
| 6.  | Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. | 3       | 15% | 2       | 10% | 15    | 75% |
| 7.  | El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.  | 3       | 15% | 16      | 80% | 1     | 5%  |
| 8.  | Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.     | 5       | 25% | 11      | 55% | 4     | 20% |
| 9.  | Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.   | 2       | 10% | 8       | 40% | 10    | 50% |
| 10. | En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.   | 13      | 65% | 5       | 25% | 2     | 10% |
| 11. | Es el profesor quien decide qué se hace en la clase.   | 4       | 20% | 12      | 60% | 4     | 20% |
| 12. | Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.  | 13      | 65% | 6       | 30% | 1     | 5%  |
| 13. | Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.  | 0       | 0%  | 14      | 70% | 6     | 30% |
| 14. | La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.  | 5       | 25% | 8       | 40% | 7     | 35% |

Fuente: Encuesta a estudiantes del colegio fiscal mixto “Valdivia”

Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Martín-Moreno, Quintina, (2007:60-70), establece que el alumnado se encuentra actualmente en un contexto de cambio como consecuencia de:

- Los cambios en la estructura familiar.

- Las nuevas presiones que se ejercen sobre el mismo.
- Los cambios tecnológicos y laborales.
- La desmoralización de los docentes.

Los centros educativos actuales, deben ser flexibles, adaptables, polivalentes y compactibles, que permitan precisamente el desarrollo del potencial de los jóvenes, y puedan responder a las exigencias de un mundo globalizado y cambiante. Se debe inculcar en ellos el carácter investigador, de liderazgo pero sobre todo los valores como eje fundamental de su futuro profesional, ya que se puede tener muchos títulos, pero si se carece de valores éticos, sus decisiones pierden validez.

Los resultados arrojados de la encuesta a los estudiantes demuestran que estos en su gran mayoría no están de acuerdo con las decisiones de los directivos de la institución. Así, consideran que la rectora no tiene en cuenta sus opiniones y no escuchan sus problemas con un 40% y 30% respectivamente; indican que no se innova en la clase, y se espera resultados iguales de todos ellos, lo que representa una tendencia de tipo Taylorista, sin considerar las diferencias individuales y de diversidad, propias de cada alumno; un aspecto que preocupa es que los docentes no enseñan los valores con el ejemplo, ni motivan a éstos a desarrollarlos y apropiarse de los mismos como guía de vida, escenario propicio para el desarrollo de la propuesta sobre capacitaciones que conlleven al fortalecimiento de la gestión, liderazgo y sobre todo valores a nivel interno y también de su entorno, ya que muchos de los problemas de los centros escolares se derivan de su escasa consideración del mismo; sienten desconfianza al asumir que los docentes no se interesan en sus problemas y que tampoco se encuentran comprometidos con las autoridades.

A pesar de todo, refieren que se les da la oportunidad de expresar sus opiniones y trabajar en grupo con claras instrucciones y participación del

docente. Al comparar los resultados de las encuestas entre docentes y estudiantes, nos podemos percatar que existen ciertas diferencias, por ejemplo los docentes manifiestan una innovación del proceso escolar mediante su liderazgo, mientras los estudiantes consideran todo lo contrario, al igual que en lo relacionado con los valores y el compromiso para con las decisiones de los directivos. Esto puede interpretarse como falta de decisión y liderazgo por parte de los docentes.

#### 4.2.4 De los padres de familia.

La escala de valoración de los ítems para esta encuesta es la siguiente: Siempre, a veces y nunca.

**Tabla Nro. 22. Resultados de la encuesta a padres de familia.**

|     | DECLARACIONES.   | SIEMPRE |     | A VECES |     | NUNCA |     |
|-----|--|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
|     |  | F       | %   | F       | %   | F     | %   |
| 1.  | La participación del padre de familia es activa dentro de la planificación de la institución educativa.  | 4       | 27% | 10      | 67% | 1     | 6%  |
| 2.  | Las autoridades de la institución educativa buscan constantemente la innovación académica y administrativa de acuerdo a las exigencias actuales. | 8       | 54% | 6       | 40% | 1     | 6%  |
| 3.  | La rectora promueve brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.                              | 8       | 54% | 6       | 40% | 1     | 6%  |
| 4.  | Los estudiantes practican la investigación constante como parte de su proceso formativo  | 8       | 54% | 7       | 46% | 0     | 0%  |
| 5.  | Los padres de familia contribuyen con las autoridades en todos los actos y actividades programadas por las autoridades.                          | 5       | 33% | 10      | 67% | 0     | 0%  |
| 6.  | Los valores se enseñan a los estudiantes con el ejemplo de docentes y directivos del colegio.  | 5       | 33% | 4       | 27% | 6     | 40% |
| 7.  | Los estudiantes ponen en práctica los valores inculcados en la institución educativa.  | 2       | 13% | 8       | 54% | 5     | 33% |
| 8.  | Las autoridades buscan solucionar los problemas que los alumnos generan, conjuntamente con los padres de familia.                                | 9       | 60% | 5       | 34% | 1     | 6%  |
| 9.  | Estoy a gusto con la educación de mi hijo en la institución educativa.   | 6       | 40% | 5       | 33% | 4     | 27% |
| 10. | Las autoridades del colegio practican el liderazgo y gestión.  | 8       | 54% | 7       | 46% | 0     | 0%  |

Fuente: Encuesta a padres de familia del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Según Henderson (citado en Martín–Moreno, 2007:130), cuando los padres participan en las actividades del centro educativo, sus hijos rinden académicamente en mayor medida, al tiempo que se observa un incremento de la calidad de la escuela a la que asisten.

Los centros educativos actuales buscan involucrar y hacer participar a los padres de familia de sus actividades, y según los resultados de las encuestas realizadas a ellos, los directivos del colegio Valdivia con un 27%, tratan de lograrlo, por ejemplo en la solución de los problemas generados por sus hijos; igualmente se sienten satisfechos con el liderazgo de los directivos, en el proceso de innovación e investigación y la creación de un ambiente armónico y seguro, que facilite el aprendizaje de los estudiantes.

Comparten la apreciación de los alumnos, en cuanto a los valores que no se desarrollan e imparten como base de la formación profesional y de afrontar la vida, razón por la que no todos se sienten a gusto con la educación impartida hacia su representado.

#### 4.2.5. De la entrevista a los directivos

##### **Matriz 2. Resultados de la entrevista a la rectora.**

| No. | Pregunta.  | Respuesta positiva.   | f | Respuesta débil.   | f |
|-----|--|---|---|--|---|
| 1.  | ¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?   | Es el diálogo entre dos o más personas, para poder intercambiar ideas, criterios, informar, que permitan encontrar solución a los diversos problemas.                               |   |  |   |
| 2.  | ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo? | Se cuenta con un manual de procedimiento, de convivencia, se está trabajando con descriptores que contemplan como, cuando y quien debe realizar la tarea, empezando con la rectora. |   |  |   |
| 3.  | ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?   | Reunir a las partes y entrar al dialogo para resolver los conflictos.   |   |  |   |
| 4.  | ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?   | Visión y mística para el trabajo.   |   | Indica que debe ser participativa (cierta duda), para buscar las soluciones. |   |
| 5.  | ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?  |   |   | Participativa, entre todos buscamos soluciones.                              |   |
| 6.  | ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?   |   |   | La motivación para lograr respeto, puntualidad, amor.                        |   |
| 7.  | ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?  | Respeto, puntualidad y cumplimiento a sus tareas.   |   |  |   |
| 8.  | En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?  | No tenemos, porque trabajamos para evitarlos desde la familia, haciendo hincapié en los lunes cívicos.  |   |  |   |

Fuente: Entrevista rectora del colegio fiscal mixto "Valdivia"  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

### **Matriz 3. Problemas en la gestión del liderazgo y valores.**

Del análisis de los instrumentos utilizados para esta investigación, se observan los siguientes problemas, todos superables.

| <b>Problemas observados.</b>   | <b>Causas.</b>   | <b>Efectos.</b>   |
|--|--|---|
| 1. Ciertos docentes no enseñan los valores con el ejemplo y casi nunca inician clase con frases de motivación. | - Poca formación en valores  | - Estudiantes “copian” lo negativo.<br>- No le dan la importancia que amerita.<br>- Falta de autoestima.                  |
| 2. Caducidad y poca socialización de documentos institucionales.   | - Desactualización de documentos.<br>- Falta de comunicación         | - Falta de conocimiento de información actualizada.<br>- Falta de cumplimiento de tareas y valores.                       |
| 3. Docentes poco comprometidos con la gestión y liderazgo directivo.   | - Formación de grupos.   | - Conflictos internos.<br>- Falta de cumplimiento de misión y visión institucional.<br>- Pésimo ejemplo para estudiantes. |
| 4. Influencia de diversas culturas sobre los valores de estudiantes y su entorno.                              | - Escasa formación en valores.                                       | - Problemas de drogadicción y alcohol.<br>- Rebeldía de los estudiantes.<br>- Imitación de costumbres y modas.            |
| 5. Falta de interés sobre los problemas de los estudiantes por parte de docentes y directivos.                 | - Falta de tiempo.<br>- Falta de compromiso para con los estudiantes | - Desaliento de estudiantes.<br>- Disminución rendimiento<br>- Agresividad  |

Fuente: Instrumentos de investigación aplicados en el colegio fiscal mixto “Valdivia”  
Elaborado por: Félix Rosales Borbor

## 5. DISCUSIÓN

Según Correa Jaramillo, Carlos (2010:29), la cultura laboral de las organizaciones del siglo XXI, está fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den los procesos humanos: La comunicación e información, la integración y trabajo en equipo, la delegación, la motivación y el reconocimiento, la creatividad e innovación, la capacitación y el desarrollo humano, la toma de decisiones y el liderazgo. Considera que cuando el sistema y la cultura son abiertos, permisivos y libres se requiere de un liderazgo que refuerce y que reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional.

A la luz de los resultados de las encuestas realizadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del colegio fiscal mixto “Valdivia”, se puede determinar los siguientes aspectos: Según Drucker, Peter (citado en Álvarez Gálvez, Luz 2011:17), los ejecutivos eficaces saben cuándo una decisión ha de basarse en “principios” y cuando hay que tomarla pragmáticamente según las circunstancias de cada caso. Los ejecutivos eficaces no toman un gran número de decisiones. Se concentran en lo más importante. La organización de los equipos de trabajo en éste colegio se da mediante la delegación, recayendo la mayor responsabilidad en los coordinadores de áreas con un 66%, dejando poco trabajo individual, lo que concuerda con lo establecido por el autor anteriormente señalado. Se puede establecer que en el colegio existe un liderazgo aceptado por un gran número de docentes, estudiantes y padres de familia, reflejada en el número de estudiantes que en la actualidad son 816, pero también criticado por otros que no comparten y no responden a la requerimientos de la autoridad, llegando incluso a la formación de ciertos grupos,

La confianza anteriormente señalada se pone de manifiesto en diversos puntos como los siguientes:

- El clima de respeto y consenso está liderado por la rectora. Cada vez se considera más necesario desde la teoría de la organización Helsgesen; Wesson y Grady (citado en Martín-Moreno 2007:257-258), el difundir los valores femeninos para producir cambios en los lugares de trabajo, que conduzcan a un enfoque más humanístico, esto es reflejado con el 100% de los encuestados.
- La innovación que ha mostrado desde sus inicios, al comenzar como una institución agropecuaria, reformando y creando nuevas especializaciones que respondan a los cambios que la sociedad cambiante lo exige, esto es reafirmado por los docentes (75%), y los padres de familia con un 54%.
- La formación integral que ha llevado a la institución al logro de varios reconocimientos y obtención de primeros lugares en diferentes áreas del conocimiento como culturales y deportivas. Esto reflejado con las becas logradas por varios alumnos para continuar sus estudios superiores incluso en el exterior, y también al alto número de profesionales graduados en su momento en esta institución, ya que los directivos de acuerdo a resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos utilizan con frecuencia para saber que les hace falta (83%), por otra parte los resultados establecen que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica (65%), en el área administrativa-financiera (70%), lo que refuerza lo anteriormente dicho.
- Los docentes en un alto porcentaje (75%), afirman sentirse comprometidos con las decisiones tomadas por la dirección del centro educativo, y que se relaciona con lo que manifiesta Oroño, Raúl Darío (1995:30). El directivo es el que tiene poder dentro de una organización o empresa, y poder para influir en el comportamiento de otras personas. Esa capacidad de mandar propia de los cargos de responsabilidad tiene como misión principal la de planificar, organizar y controlar que se logren los objetivos organizacionales.

- Los directivos buscan crear un clima de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Según Martín-Moreno (2007:334), el clima escolar se refiere fundamentalmente a los efectos de la escuela en el alumno. Son las normas, los valores que practican los individuos de una organización Correa Jaramillo, Carlos (2010:21). Los docentes así lo consideran con un 60% y los padres de familia con un 54%.
- Para los educadores (padres y profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por una “educación en valores” no es moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La vivencia de valores como solidaridad y cuidado del ambiente, en programas que se llevan a cabo en la institución, lo que es ratificado por directivos con un 67%, que consideran que los valores predominan en todas las actividades. Los docentes (65%) también están de acuerdo en que los valores predominan en las decisiones de los directivos y las suyas.
- La satisfacción del personal docente quienes, en un alto porcentaje, respondieron a las diferentes preguntas de la encuesta de una forma positiva para la institución, salvo en lo relacionado con las relaciones con la rectora con 65% en desacuerdo, ya que como se ha mencionado, existen roces especialmente con grupos que buscan sólo su beneficio personal y son negativos cuando se les llama la atención.
- La figura directiva de un centro educativo puede desempeñar un rol mediador en gran parte de los conflictos que surgen entre los diversos estamentos organizativos, siempre que adopte un estilo democrático, que lleve a analizar con las partes las posiciones enfrentadas, en lugar de decidir unilateralmente cuál debe ser la solución Martín-Moreno (2007:352). El manejo de conflictos a través de la comunicación (según la entrevista a la rectora), de forma coordinada, estableciendo medidas oportunas para resolverlos, por parte de las autoridades. El 40% de los docentes y el 54% de los padres de familia admiran el liderazgo y gestión de las autoridades.

Así mismo, el 60% de los padres están conformes que los problemas generados por sus hijos sean solucionados, tomándolos en consideración.

Álvarez Gálvez, Esther (2011:20), indica que las transformaciones experimentadas en lo social, político, económico, comercial, científico, cultural y en todas las demás dimensiones de la vida moderna deben ser asumidas proactivamente por los educadores y por los directivos de las instituciones educativas para anticiparse al futuro, pues son los maestros quienes tienen la responsabilidad de inspirar en los educandos la visión de un mundo mejor, resultado de un presente mejor. Con este antecedente, es oportuno mencionar algunos aspectos que requieren atención para mantener el liderazgo educacional alcanzado:

- La administración: que no dispone de documentos actualizados que dirigen las actividades de la institución. Esto es corroborado por el autor de esta tesis durante el proceso de investigación, estableciendo que no han sido socializados en forma oportuna. Aunque en la encuesta a los directivos, todos afirmaron que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos.
- Martín-Moreno (2007:237), refiere que los padres que son tratados como colaboradores en la organización escolar desempeñan un rol decisivo en el desarrollo académico y comportamental de sus hijos. Los resultados demuestran que para las autoridades esto ocurre a veces con un 67% al igual que los docentes.
- La delegación de decisiones para la solución de conflictos no se cumple como lo reafirman un 83% de los directivos, aunque se da cierta potestad a los grupos de trabajo para que resuelvan sus divergencias.
- Los estudiantes consideran que los directivos hablan más de lo que escuchan con 90% entre a veces y nunca; que no tienen en cuenta las

opiniones de docentes y alumnos con 95% entre a veces y nunca; que existe resistencia de los directivos a desarrollar nuevos métodos de enseñanza con el 45% y de los padres de familia con 80% a veces, ratificada en que un 27% de ellos no está conforme con la educación que su hijo recibe por parte de la institución.

- Un problema que debe ser revisado por la dirección de la institución educativa, refiere a la escasa capacitación de los docentes, 67% de ellos así lo consideran.
- Pérez, et al (2004:76), mencionan que para contribuir a la gestión de calidad es necesaria la creación de estímulos para el trabajo en equipo, y tomar decisiones sobre los procesos y resultados de forma consciente y sistemática. Para obtener resultados positivos se requiere crear un entorno de confianza y apertura en el que los docentes se vean involucrados y estimulados a reflexionar y cooperar. Siendo este un factor decisivo, pues aumenta su autoestima, al sentirse respetado profesionalmente. Sin embargo un 85% (entre a veces y nunca), de los docentes dijo sentirse poco integrado y en desacuerdo continuo con las relaciones con la rectora (65%).
- Pero uno de los problemas más graves es el referente a los valores. Chavarría Olarte, Marcela (2007:9), refiere que los verdaderos educadores trascienden en sus educandos por aquellas enseñanzas que se convierten en aprendizajes significativos en su vida, debido a los valores que encierran. Sin embargo, los estudiantes contradicen a directivos y docentes, al considerar que no se enseña con el ejemplo (35%), los padres de familia (40%), y no lo ponen en práctica (33%); que los docentes no inician sus clases con frases motivadoras sobre valores y virtudes (75%). Es necesario recordar la influencia del entorno sobre los alumnos, sobre todo por la interacción con personas de diversas culturas.

Existen otros factores que no dejan de ser importantes como la infraestructura ya que hace falta en muchos aspectos, la renovación de los equipos y recursos didácticos, la falta de especificidad de los valores institucionales, confirmada al realizar la entrevista a la rectora, ya que titubeo buscando acomodar la respuesta, e indicando por ejemplo la puntualidad, que en la práctica poco se cumple. En la parte académica existen docentes que no hacen uso de tecnologías presente en la generación contemporánea. Los valores institucionales están presentes en forma general en la misión, visión y en el proyecto educativo. Los docentes, padres de familia y estudiantes están conscientes de que existen valores y que se observan en las actividades diarias y eventos organizados, pero no se especifican en los documentos. Por otro lado nunca se hecho una reingeniería que permita lograr los objetivos propuestos de la mejor forma.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.**

### **6.1. Conclusiones.**

La presente investigación descriptiva ha contribuido a visualizar las fortalezas y debilidades del colegio fiscal "Valdivia". Se observa, de acuerdo a los resultados obtenidos que existe un cierto grado de liderazgo afianzado, que se ha venido desarrollando y evolucionando durante los 33 años de vida institucional, en contrapartida con los valores.

Elevar la calidad de la educación pública, es en la actualidad una de las políticas del Plan decenal de Ecuador, lo considero plausible puesto que urge en nuestra sociedad que los niños y jóvenes se eduquen en un ambiente propicio que conlleve al progreso en busca de una mejor convivencia. La institución con sus actividades ha logrado un liderazgo educativo que se demuestra no sólo por la respuesta de la comunidad observada en el alto índice de matriculados que registra, sino también por los logros alcanzados en las competencias académicas, culturales y deportivas donde participa. Existe un compromiso de los docentes para las decisiones de los directivos, así como un clima favorable para los estudiantes.

En la toma de decisiones se toma poca consideración a la opinión de los docentes, como técnicos, como profesionales, como actores y gestores del proceso enseñanza-aprendizaje, así mismo las opiniones de los estudiantes y su problemas; por otra parte no se delega autoridad en la toma de decisiones sobre los conflictos; los documentos no están completos y son poco socializados, por lo que se da el desconocimiento de ciertas normas; un problema grave es la creación de grupos, dentro de los directivos y docentes, que desestabilizan a la institución; tampoco se ha realizado procesos de reingeniería en busca de mejorar los aspectos organizativos.

Sin embargo uno de los mayores problemas que aqueja al colegio fiscal Valdivia, es el concerniente a los valores, ya que en contraparte a lo que piensan directivos y docentes, los estudiantes y padres de familia, consideran que no se enseña con el ejemplo, ni se motiva a su a practicarlos, razón por la que muchos de los alumnos se muestran carentes de principios. Otra de las causas de este comportamiento que va creciendo, se relaciona a la convivencia de los jóvenes con personas de diversas culturas, provenientes muchas de ellas del exterior, al ser la zona un sitio turístico reconocido a nivel mundial, especialmente la localidad de Montañita, y la predisposición a aprender y otras veces por curiosidad. También se advierte el aumento de cantinas, prostíbulos y otros sitios, por lo que se justifica la implementación de capacitaciones sobre valores a nivel institucional y del entorno.

## **6.2. Recomendaciones**

Después de haber conocido los resultados de la investigación realizada sugiero:

- Aplicar la propuesta de mejora que se detalla a continuación sobre valores institucionales y del entorno.
- Actualizar documentación institucional y socializarla.
- Delegar autoridad para la toma de decisiones.
- Mejorar procesos de comunicación.
- Atender los problemas de los alumnos.
- Mejorar la infraestructura.
- Realizar encuentros fraternos para que los docentes adquieran mayor compromiso con el quehacer educativo.
- Considerar criterios de alumnos y docentes.
- Realizar reingeniería de procesos.
- Fomentar prestigio institucional con diversas estrategias.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA.**

### **7.1. Título de la propuesta.**

Formación en valores de los docentes del colegio fiscal Valdivia, como agentes multiplicadores, hacia la institución y el entorno, a través de talleres de capacitación, durante el año lectivo 2012-2013.

### **7.2. Justificación**

En los últimos años la formación en valores, ha generado importantes lecciones que dan cuenta de los límites de la formación en valores reducida a discursos de corte ético y moralizador, que no se expresan efectivamente en la vida cotidiana de la institución educativa. A partir de dichas lecciones, podemos afirmar que la formación en valores, que un sistema educativo promueve no es relevante si carece de un norte que señale el modelo de sociedad que se quiere construir. El colegio fiscal mixto “Valdivia”, a lo largo de sus 33 años de vida institucional, ha alcanzado un liderazgo educativo, a través de diversas gestiones realizadas y de la participación e interacción de sus directivos con la comunidad. Las autoridades del colegio tienen la confianza de sus docentes y el compromiso con las decisiones que se tomen.

Desde la década de los ochenta se ha venido desarrollando el turismo en la provincia de Santa Elena de forma espontánea y no planificada; como consecuencia de esto no se le ha dado el tratamiento, uso y conservación adecuados a los recursos naturales y humanos, provocando así el deterioro de los mismos. Según fuentes del ministerio de turismo del Ecuador (2011), entre los principales mercados emisores registrados en el período enero-abril de 2011 se encuentran Colombia con 83.652, Estados Unidos con 76.023, Perú con 52.809, España con 17.780, Argentina con 14.714 y Chile con 14.341.

Esta propuesta nace debido a la degradación de los valores, observada en la conducta de los jóvenes y niños Peninsulares y especialmente de la zona norte de la misma, notándose su surgimiento en las familias, debido a la poca atención que los padres les dan a sus hijos, muchas veces por razones de trabajo, por desperdiciar el tiempo en cosas sin importancia o simplemente porque no les preocupa el núcleo familiar. Otro factor de influencia corresponde al contacto de nuestros jóvenes con personas de diversas culturas, atraídas por el potencial turístico de la zona, que conlleva a la emulación, en muchos casos perjudicial para su salud ética, esto complementado con la poca importancia que actualmente los docentes le dan a los valores, ya sea por falta de formación, tiempo y a la casi nula capacitación, ya que de los resultados obtenidos un gran porcentaje de los estudiantes y padres de familia, así lo indican.

Estoy convencido que ésta propuesta contribuirá al mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los beneficiarios y en un tiempo no muy lejano veremos resultados favorables que potencien la teoría que hoy se plantea. Se sabe también que temas de valores humanos no se fomentan en la zona por lo que nuestra gente está sedienta de escucharlas para transformar sus vidas, charlas que les alienten a seguir adelante y que les den la fortaleza necesaria para superar cualquier situación inesperada. Finalmente, lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo qué son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que se manifiestan para el desarrollo humano, fomentando con el ejemplo vivo como marco motivador de las generaciones.

### **7.3. Objetivos de la propuesta.**

Con la aplicación de este modelo de gestión se pretende dentro de un año lectivo:

## **Objetivo General**

Fomentar la formación de valores éticos de los docentes del colegio fiscal Valdivia, mediante la capacitación continua, que promueva el proceso de mejora educacional y de convivencia, tanto interna como del entorno.

## **Objetivos específicos.**

1. Motivar la participación activa de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general para la realización plena de ésta propuesta.
2. Preparar contenidos claros y precisos vinculados con el medio y que contribuyan a la práctica de los valores humanos.
3. Implementar un modelo que permita realizar seguimiento y retroalimentación del impacto de la capacitación en el contexto organizacional, en el personal capacitado.
4. Evaluar la capacitación que se realice al término del año lectivo.
5. Implementar el uso del modelo de cambios aplicado en ésta propuesta, para buscar soluciones futuras o cambios en otras debilidades, necesidades o requerimientos sugeridos a partir del diagnóstico institucional.

## **7.4. Actividades.**

Las actividades a emprender dentro de la propuesta de mejora, son las siguientes:

- a) Reunión con directivos, departamento técnico y DOBE para presentar la propuesta, que permita involucrarlos de forma directa, mediante utilización de recursos tecnológicos, esto en el mes de abril.
- b) Planificación de actividades de capacitación, igual en el mes de abril.
- c) Comunicar el cronograma de talleres, por medio de recursos materiales y tecnológicos, que facilite la intervención de los involucrados, en mayo.
- d) Selección de capacitadores, de acuerdo a las necesidades, esto en junio.

- e) Socialización de las capacitaciones con la población objetivo, que facilite vencer obstáculos y lograr los mejores resultados, esto durante julio.
- f) Capacitaciones: Desarrollo de las capacitaciones, mediante del uso de los recursos que le dan sostenibilidad a la propuesta, durante los meses de agosto, septiembre, octubre y noviembre, con los temas: a) Los valores y la educación, b) El valor de ser maestro y c) La familia, cimiento de la educación y valores dentro de la sociedad.
- g) Seguimiento y evaluación, con recursos materiales, desde agosto a diciembre del año 2012.
- h) Retroalimentación, que permita corregir sobre la marcha.
- i) Determinar las conclusiones y recomendaciones, que permitan conocer el grado de alcance de los objetivos planteados y sus repercusiones.
- j) Analizar la aplicación del modelo propuesto a situaciones de debilidad institucional que podrían ser resueltas de esta forma, en enero de 2013.

#### **7.5. Localización y cobertura espacial.**

La aplicación de esta propuesta se realizará en el colegio fiscal mixto “Valdivia”, ubicado en la comunidad del mismo nombre, en la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

La Institución Educativa abarca comunidades diversas del sector norte del cantón Santa Elena, desde Jambelí, Palmar de la Parroquia Colonche hasta la comunidad de la Entrada y pueblos distantes del sector como La Rinconada de la parroquia Manglaralto.

#### **7.6. Población objetivo.**

La población objetivo de ésta propuesta son los docentes, actores principales del proceso enseñanza-aprendizaje, quienes deberán ser proactivos en el desarrollo institucional de los valores, influyendo positivamente en la población estudiantil, en su formación académica y actitudinal, fin último de la gestión de

instituciones educativas; los directivos quienes visualizarán cambios positivos en la institución y asegurarán su permanencia en el tiempo y finalmente el entorno, buscando multiplicar en las comunidades de mayor riesgo en lo referente a valores, como Montañita de manera especial, y sitios circundantes.

### 7.7. Sostenibilidad de la propuesta.

Con la implementación de ésta propuesta se busca que el prestigio institucional alcanzado a lo largo de sus años de actividad, no sean socavados por antivalores de los diversos actores educativos, para lo cual se sustenta en los siguientes recursos:

- a) Humanos: Integrado por directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, comunidad y capacitadores.
- b) Tecnológicos: Equipos de computación, infocus, internet.
- c) Materiales: Suministros de oficina y copias.
- d) Físicos: Sala de reuniones, oficina.
- e) Económicos: Estos recursos serán netamente de autogestión y que servirán para cubrir valores detallados en el presupuesto.
- f) Organizacionales: La organización estará a cargo de la rectora, delegando la ejecución del proyecto a una persona por designar, quien deberá emitir informes para la toma de decisiones correspondientes.

### 7.8. Presupuesto.

La propuesta dura un año lectivo, es decir de abril de 2012 a enero de 2013. Se considera los siguientes rubros (10 meses):

| DESCRIPCIÓN  | VALOR  | TOTAL            |
|--|--------|------------------|
| Honorarios profesionales para facilitadores (3 capacitaciones) | 200,00 | 600,00           |
| Suministros de oficina   | 200,00 | 200,00           |
| Varios   | 100,00 | 100,00           |
| <b>TOTAL</b>   |        | <b>\$ 900,00</b> |

Elaborado por: Félix Rosales Borbor

Nota: En este presupuesto no se han considerado gastos por uso de computadoras, proyector, de internet ni alquiler de instalaciones para los talleres de capacitación, pues la institución cuenta con este servicio y la infraestructura requerida. Así mismo por gestiones se pudo lograr la colaboración del sacerdote de la parroquia Manglaralto, como facilitador de tres capacitaciones en las comunidades de Montañita, Manglaralto y Valdivia, con el tema: La familia, cimiento de la educación y valores dentro de la sociedad.

### 7.9. Cronograma.

| ACTIVIDADES   | MESES 2012 |     |     |     |     |      |     |     |     |     | 2013 |
|---|------------|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|------|
|   | Abril      | May | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct | Nov | Dic | Ene |      |
| 1. Reunión con directivos, departamento técnico y DOBE para presentar la propuesta.                         | X          |     |     |     |     |      |     |     |     |     |      |
| 2. Planificación de actividades de capacitación.  | X          |     |     |     |     |      |     |     |     |     |      |
| 3. Comunicar el cronograma de talleres  |            | X   |     |     |     |      |     |     |     |     |      |
| 4. Selección de capacitadores, especialistas en las áreas escogidas y que faltan.                           |            |     | X   |     |     |      |     |     |     |     |      |
| 5. Socialización de capacitaciones con los involucrados   |            |     |     | X   |     |      |     |     |     |     |      |
| 6. Temas de talleres de capacitación:   |            |     |     |     | X   | X    |     |     |     |     |      |
| a) Los valores y la educación.  |            |     |     |     | X   | X    |     |     |     |     |      |
| b) El valor de ser maestro  |            |     |     |     |     |      | X   |     |     |     |      |
| c) La familia, cimiento de la educación y valores dentro de la sociedad.                                    |            |     |     |     |     |      |     | X   |     |     |      |
| 7. Seguimiento y Evaluación mediante observación y encuestas  |            |     |     |     | X   | X    | X   | X   | X   |     |      |
| 8. Retroalimentación  |            |     |     |     |     |      |     |     | X   |     |      |
| 9. Conclusiones y recomendaciones.  |            |     |     |     |     |      |     |     |     |     | X    |
| 10. Análisis de otras debilidades para aplicación de modelo de propuesta de mejora, en busca de soluciones. |            |     |     |     |     |      |     |     |     |     | X    |

Elaborado por: Félix Rosales Borbor

### 7.9.1. Detalle de temas de talleres de capacitación.

El taller de capacitación sobre los valores y la educación se la dictará a directivos y docentes en general en el mes de agosto, posteriormente en septiembre se dictará a los estudiantes, en las instalaciones del colegio.

**Tabla Nro. 23. Los valores y la educación.**

| <u>OBJETIVO</u>   | <u>METODOLOGÍA</u>   | <u>MODALIDAD ORGANIZATIVA</u>   | <u>RESPONSABLES</u>  | <u>RECURSOS</u>  | <u>EVALUACIÓN</u>  |
|---|--|---|--|--|--|
| *Establecer la importancia de los valores en la educación, mediante taller, vivencia de los participantes y casos, que permitan su aprehensión y aplicación como norma de vida. | * Lluvia de ideas<br><br>*Lección magistral<br><br>*Estudio de casos<br><br>*Aprendizaje cooperativo | *Taller<br><br>*Videokonferencia<br><br>*Estudio y trabajo en grupo<br><br>*Estudio y trabajo individual-autónomo | *Vicerrector<br><br>*Facilitador<br><br>*Profesor designado<br><br>*Inspector general<br><br>*DOBE | *Sala de reuniones.<br><br>*Proyector.<br><br>*Computador.<br><br>*Folletos<br>*Marcadores.<br><br>*Pizarra.<br><br>*Varios. | *Asistencia<br><br>*Preguntas de respuesta corta.<br><br>*Prueba objetiva<br><br>*Exposición de trabajos |

Elaborado por: Félix Rosales Borbor

El taller de capacitación sobre el valor de ser maestro se la dictará exclusivamente a los docentes en el mes de octubre, y cuyo facilitador por designar debe ser un docente con experiencia, liderazgo y valores comprobados de preferencia externo al establecimiento.

**Tabla Nro. 24. El valor de ser maestro.**

| <u>OBJETIVO</u>  | <u>METODOLOGÍA</u>  | <u>MODALIDAD ORGANIZATIVA</u>   | <u>RESPONSABLES</u>  | <u>RECURSOS</u>  | <u>EVALUACIÓN</u>   |
|--|---|---|--|--|---|
| *Establecer la importancia del docente dentro del proceso educativo, mediante estudio de casos, vivencias y aplicaciones prácticas, como ejemplo de vida para los estudiantes y comunidad. | * Estudio de casos<br><br>*Lluvia de ideas<br><br>*Lección magistral.<br><br>*Aprendizaje cooperativo | *Taller<br><br>*Videokonferencia<br><br>*Estudio y trabajo en grupo<br><br>*Estudio y trabajo individual-autónomo | *Vicerrector<br><br>*Facilitador<br><br>*Profesor designado<br><br>*Inspector general<br><br>*DOBE | *Sala de reuniones.<br><br>*Proyector.<br><br>*Computador.<br><br>*Folletos<br>*Marcadores.<br><br>*Pizarra.<br><br>*Varios. | *Asistencia<br><br>*Preguntas de respuesta corta<br><br>*Prueba objetiva<br><br>*Exposición de trabajos |

Elaborado por: Félix Rosales Borbor

El taller de capacitación relacionada a la familia, cimiento de la educación y valores dentro de la sociedad, la dictará el sacerdote de la parroquia Manglaralto, quién gentilmente y sin costo accedió a su desarrollo, en las comunidades de Montañita, Valdivia y Manglaralto, en horarios a definir durante el mes de noviembre. Cabe indicar que cada una de las capacitaciones tendrá un máximo de dos horas.

**Tabla Nro. 25. La familia, cimiento de la educación y valores dentro de la sociedad.**

| <b>OBJETIVO</b>   | <b>METODOLOGÍA</b>  | <b>MODALIDAD ORGANIZATIVA</b>  | <b>RESPONSABLES</b>  | <b>RECURSOS</b>  | <b>EVALUACIÓN</b>  |
|---|---|--|--|--|--|
| *Establecer la importancia del núcleo familiar dentro del proceso educativo, a través de participación directa de padres, como prevención de antivalores dentro de la sociedad. | * Estudio de casos<br>*Lluvia de ideas<br>*Lección magistral.<br>*Aprendizaje cooperativo | *Taller<br>*Estudio y trabajo en grupo<br>*Estudio y trabajo individual-autónomo | *Vicerrector<br>*Sacerdote de la parroquia.<br>*Profesor designado<br>*Inspector general<br>*DOBE<br>*Cabildo de las comunidades involucradas. | *Sala de reuniones de la comunidad.<br>*Proyector.<br>*Computador.<br>*Folletos<br>*Marcadores.<br>*Pizarra.<br>*Varios. | * Asistencia<br>*Preguntas de respuesta corta<br>*Prueba objetiva<br>*Exposición de trabajos |

Elaborado por: Félix Rosales Borbor

## 8. BIBLIOGRAFÍA.

Almeida Ruiz, Arturo. (2010). Guía didáctica, Gestión del talento humano. UTPL Loja-Ecuador.

Álvarez Gálvez, Luz Esther. (2010). Instructivo para la elaboración de tesis: Proyecto de grado I.UTPL Loja-Ecuador.

Álvarez Gálvez, Luz Esther. (2011). Toma de decisiones. UTPL Loja-Ecuador.

Botero Chica, Carlos Alberto (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. [En línea]. Disponible en: <http://www.cesdonbosco.com/revista/articulos2009/enero09/carlosalberto.pdf>. [Consulta 8-03-2011].

Bruner J.J. revoluciones/ controversias, globalización, revolución tecnológica, revista trimestral de Educación compara Vol. XXXI, # 2, Junio 2001, impreso por SADAG, Francia.

Camps, Victoria (2001). Reflexiones de un grupo de alumnos de la Carrera de Pedagogía del Sistema Universidad Abierta de la UNAM sobre los valores y el papel que juegan en la educación [En línea]. Disponible en: <http://tbhyd.blogspot.com/2009/11/los-valores-universales-y-la-educacion.html> [Consulta 2-03-2011]

Cornejo, Miguel Ángel (1996). Dirección de excelencia. Editorial GRAD. México.

Cornejo, Miguel Ángel (1996). Excelencia directiva para lograr la productividad. Editorial GRAD.

Cornejo, Miguel Ángel (1996). Excelencia directiva para lograr la productividad. Videoconferencia.

Correa Jaramillo, Carlos Enrique. (2010). Guía didáctica, Liderazgo, valores y educación. UTPL Loja-Ecuador.

Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México.

Chavarría Olarte, Marcela (2007), Educación en un mundo globalizado: Retos y tendencias del proceso educativo. Editorial Trillas.

Deming, W. Edwards (2009). La calidad como filosofía de gestión. [En línea]. Disponible en: <http://www.pablogiugni.com.ar/william-edwards-deming/> [Consulta 5-02-2011]

Diccionario De La Lengua Española - Vigésima segunda edición

Guillén Parra, Manuel. (2008). Ética en las organizaciones: Construyendo confianza. Editorial Prentice Hall.

Hallak, J. (2001, p.25), Valores en la educación. [En línea]. Disponible en: <http://tbhyd.blogspot.com/2009/11/los-valores-universales-y-la-educacion.html> [Consulta 2-03-2011]

Harold Koontz y Ciry O'Donnell. (2000). Administración moderna. Editorial McGraw Hill.

Huber, George P. (2011). Toma de decisiones en la gerencia. Editorial Trillas.

Komives, Lucas y McMahon (1998). Estudio de los valores de liderazgo y responsabilidad social. [En línea]. Disponible en: [http://uvic.academia.edu/ValeriaCortes/Papers/240356/Estudio\\_de\\_los\\_valores\\_de\\_liderazgo\\_y\\_responsabilidad\\_social\\_de\\_alumnos\\_que\\_participan\\_en\\_grupos\\_estudiantiles\\_en\\_la\\_Universidad\\_de\\_Toronto](http://uvic.academia.edu/ValeriaCortes/Papers/240356/Estudio_de_los_valores_de_liderazgo_y_responsabilidad_social_de_alumnos_que_participan_en_grupos_estudiantiles_en_la_Universidad_de_Toronto). [Consulta 6-02-2011].

Martín-Moreno Quintina. 2007. Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. España. McGraw Hill.

McMillan, J., Schumacher, S. (2007). Investigación Educativa. España. Longman.

Mantilla, William. (2000). Educación y gerencia. Bogotá: Conciencias y Universidad Externado de Colombia.

Ministerio de Educación del Ecuador. [En línea]. Disponible en: <http://www.educacion.gov.ec/interna.php?txtCodInfo=154>. [Consulta 6-03-2011]

Ministerio de Turismo del Ecuador (2011). Visitantes extranjeros a Ecuador. [En línea]. Disponible en: [http://www.visitaecuador.com/index.php?hasta=20&codi\\_seccion=0&cod\\_seccion=1&codigo=aBXTQAKX](http://www.visitaecuador.com/index.php?hasta=20&codi_seccion=0&cod_seccion=1&codigo=aBXTQAKX). [Consulta 4-03-2011]

Morera Peralta (1090), [En línea]. Disponible en: <http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm> [Consulta 5-02-2011]

Orejuela Escobar, Eduardo. (1995). Relaciones humanas. Guayaquil-Ecuador.

Oroño, Raúl Darío, PhD (1995). Universidad Bolivariana radiorp@gmail.com. Bolivia.

Pérez López, J.A. (1998), Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI. Edit. Deusto. Bilbao. Pág. 102.

PONCE, G. V. (2004). Práctica de la gestión en la escuela secundaria. Antología de seminarios de Investigación: Gestión. Secretaría de Educación Jalisco.

Pozner, P. (2007) "El Directivo docente: Líder de la gestión educativa". Conferencia Foro Nacional de Gestión Educativa, Bogotá.

Tablada Julio (2009) El liderazgo educativo. Liderazgo y Gestión [En línea]. Disponible en: [www.degerencia.com/articulos.php=618](http://www.degerencia.com/articulos.php=618). [Consulta 3-03-2011]

Torres Díaz, Juan Carlos. (2010). Guía didáctica, Educación y sociedad. UTPL Loja-Ecuador.

Vásquez Lema, Marcelo (2008), Cualidades del líder de hoy. [En línea]. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/cualidades\\_del\\_lider\\_de\\_hoy](http://www.degerencia.com/articulo/cualidades_del_lider_de_hoy) [Consulta 23-02-2011]

Yarce, Jorge Bennis (1995), Perfil de los docentes de formación para el trabajo y de la educación técnica: centros educativos de fe y alegría en los estados. Táchira, Mérida, Trujillo

### **Direcciones electrónicas.**

<http://www.diariopyme.com/2010/02/la-importancia-de-la-gestion/> [Consulta 4-02-2011]

<http://www.slideshare.net/lorelío7/tipos-de-gestin> [Consulta 6-02-2011]

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html> [Consulta 6-02-2011]

[http://www.helios3000.net/retazos/jefe\\_lider.shtml](http://www.helios3000.net/retazos/jefe_lider.shtml) [Consulta 20-02-2011]

<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml> [Consulta 24-02-2011]

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cualidades-del-lider-de-hoy.htm#mas-autor> [Consulta 1-03-2011]

<http://www.monografias.com/trabajos12/social/social.shtml> [Consulta 2-03-2011]

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/autoridad-y-liderazgo.Htm#mas-autor> [Consulta 4-03-2011]

<http://www.monografias.com/trabajos6-etic/etic.shtml> [Consulta 10-03-2011]

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/normasiso9000uc h.htm>. [Consulta 12-03-2011]

## 9. APÉNDICES.

### a) Solicitud - permiso para realizar el trabajo de investigación.

Valdivia, diciembre 20 del 2010

Sra. Lcda.

Gloria Salinas Aquino

Rectora colegio fiscal mixto "Valdivia"

En su despacho.-

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo y mis sinceros deseos de éxitos en su ardua labor administrativa al frente de ésta noble institución, a su vez aprovecho la oportunidad de comunicarle que me encuentro desarrollando mi tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional, con el tema "**Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscal mixto Valdivia**", por lo cual acudo a usted para solicitarle se me brinde las facilidades para desarrollar tal investigación en éste centro educativo.

Siendo un requisito el firmar un acta compromiso, adjunto borrador para su análisis y de ser aceptada, llevar original y proceder al sellado y firmas respectivas.

Esperando que mi petición tenga favorable acogida me suscribo de usted.

Atentamente

---

**Félix Javier Rosales Borbor**  
**Maestrante UTPL**

**b) Fotos colegio.**



Puerta de entrada del colegio fiscal Valdivia, en donde se aprecia la misión y visión institucional.

**Vicerrectorado**



Vicerrector durante sesión de trabajo

## Sala computación.



Parte de la sala de computación después de ser utilizado

## Docentes con las encuestas



Grupo de docentes previa encuesta

## Estudiantes durante la encuesta



Estudiantes de tercer bachillerato durante encuestas

## Monumento del colegio



Monumento de la cultura Valdivia

**c) Encuestas:**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**La Universidad Católica de Loja**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**



**ENCUESTA A DIRECTIVOS**

**Sr. (a) Gestores Educativos:**

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicito a Ud., contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

**Nombre del establecimiento educativo**-----

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector:** Urbano ( )                  Rural ( )

**Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.**

**1.- TIPO DE ESTABLECIMIENTO.**

- a. Fiscal ( )
- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular Laico ( )
- e. Particular religioso ( )

**2.- ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?**

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros (indique cuáles) -----

**3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:**

- a. El número de miembros en la institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la institución ( )
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )
- d. Otros (especifique) .....

**4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos**

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

**5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el**

- a. Director ( )
- b. Rector ( )
- c. Consejo Directivo ( )

**6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.**

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

**7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

| Orden | Se promueve   | Siempre | A veces | Nunca |
|-------|---|---------|---------|-------|
| a     | Excelencia académica  |         |         |       |
| b     | Desarrollo profesional de los docentes                                |         |         |       |
| c     | La capacitación continua de los docentes                              |         |         |       |
| d     | Trabajo en equipo   |         |         |       |
| e     | Vivencia de valores institucionales y personales                      |         |         |       |
| f     | Participación de los padres de familia en las actividades programadas |         |         |       |
| g     | Delegación de autoridad a los grupos de decisión                      |         |         |       |

**8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

| Orden | Se promueve  | Siempre | A veces | Nunca |
|-------|--|---------|---------|-------|
| a     | Son innatas.   |         |         |       |
| b     | Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo      |         |         |       |
| c     | Se adquieren a partir de la experiencia.                             |         |         |       |
| d     | Se desarrollan con estudios en gerencia                              |         |         |       |
| e     | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión |         |         |       |

**9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:**

| Orden | Se promueve   | Siempre | A veces | Nunca |
|-------|---|---------|---------|-------|
| a     | El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar. |         |         |       |
| b     | La disminución del número de estudiantes por aula.  |         |         |       |
| c     | La mejora de los mecanismos de control.   |         |         |       |
| d     | La existencia de ambientes cordiales de trabajo.  |         |         |       |

**10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?**

| Orden | Se promueve  | Siempre | A veces | Nunca |
|-------|--|---------|---------|-------|
| a     | De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc. |         |         |       |
| b     | De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)     |         |         |       |
| c     | De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)              |         |         |       |
| d     | Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)                      |         |         |       |
| e     | Otros (¿cuáles?)   |         |         |       |

**11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:**

| Orden | Se promueve   | Siempre | A veces | Nunca |
|-------|---|---------|---------|-------|
| a     | Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos   |         |         |       |
| b     | Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo   |         |         |       |
| c     | Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos |         |         |       |
| d     | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos  |         |         |       |

**LA PREGUNTA 12, 13 Y 14 DEBE SER RESPONDIDA CON TÉRMINOS SÍ O NO.**

**12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:**

- a. (\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. (\_\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c. (\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. (\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología
- e. (\_\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- f. (\_\_\_\_) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
- i. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

**13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.**

Si ( )                                  No ( )

**14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:**

- a. Una reingeniería de procesos            (\_\_\_\_)
- b. Plan estratégico                            (\_\_\_\_)
- c. Plan operativo Anual                      (\_\_\_\_)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (\_\_\_\_)

¡Gracias por su colaboración!

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**La Universidad Católica de Loja**



**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ENCUESTA A DOCENTES**

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

| Declaraciones  | Siempre | A veces | Nunca |
|--|---------|---------|-------|
| 1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.  |         |         |       |
| 2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.  |         |         |       |
| 3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.   |         |         |       |
| 4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. |         |         |       |
| 5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza  |         |         |       |
| 6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.   |         |         |       |
| 7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.  |         |         |       |
| 8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.   |         |         |       |
| 9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros  |         |         |       |
| 10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.  |         |         |       |
| 11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.   |         |         |       |
| 12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.   |         |         |       |
| 13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica  |         |         |       |
| 14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera  |         |         |       |
| 15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.  |         |         |       |
| 16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores  |         |         |       |

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**La Universidad Católica de Loja**



**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo.....**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia.....**

**Cantón.....**

**Sector:    Urbano ( )    Rural ( )**

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: MATERIA DE ESTUDIO

- a. Fiscal ( )
- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

**2. CUESTIONARIO**

| DECLARACIONES   | CA | A | D | CD |
|---|----|---|---|----|
| 1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.  |    |   |   |    |
| 2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.  |    |   |   |    |
| 3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.                         |    |   |   |    |
| 4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.  |    |   |   |    |
| 5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.                                 |    |   |   |    |
| 6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. |    |   |   |    |
| 7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.  |    |   |   |    |
| 8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.     |    |   |   |    |
| 9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.   |    |   |   |    |
| 10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.  |    |   |   |    |
| 11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase   |    |   |   |    |
| 12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.   |    |   |   |    |
| 13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.   |    |   |   |    |
| 14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.   |    |   |   |    |

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**La Universidad Católica de Loja**



**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

**Estimado Padre de familia:**

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra su hijo o representado. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo.....**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia.....**

**Cantón.....**

**Sector:      Urbano ( )      Rural ( )**

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: MATERIA DE ESTUDIO

- a. Fiscal ( )
- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

**2. CUESTIONARIO**

| <b>Declaraciones</b>  | <b>Siempre</b> | <b>A veces</b> | <b>Nunca</b> |
|---|----------------|----------------|--------------|
| 1. La participación del padre de familia es activa dentro de la planificación de la institución educativa.  |                |                |              |
| 2. Las autoridades de la institución educativa buscan constantemente la innovación académica y administrativa de acuerdo a las exigencias actúales. |                |                |              |
| 3. La rectora promueve brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.                              |                |                |              |
| 4. Los estudiantes practican la investigación constantemente como parte de su proceso formativo.  |                |                |              |
| 5. Los padres de familia contribuyen con las autoridades en todos los actos y actividades programadas por las autoridades.                          |                |                |              |
| 6. Los valores se enseñan a los estudiantes con el ejemplo de docentes y directivos del colegio   |                |                |              |
| 7. Los estudiantes ponen en práctica los valores inculcados en la institución educativa.  |                |                |              |
| 8. Las autoridades buscan solucionar los problemas que los alumnos generan, conjuntamente con los padres de familia.                                |                |                |              |
| 9. Estoy a gusto con la educación de mi hijo en la institución educativa.   |                |                |              |
| 10. Las autoridades del colegio practican el liderazgo y gestión.   |                |                |              |



**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

**ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor**

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**